

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

TARKASTUKSEN ROOLI SUOMALAISTEN PÖRSSIYHTIÖIDEN  
CORPORATE GOVERNANCESSA TALOUDELLISEN  
RAPORTOINNIN NÄKÖKULMASTA –  
AMMATTILEHTIKIRJOITTELUA VUOSILTA 2008–2011

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2012  
Ohjaaja: Lili Kihn

Jutta Rytilahti

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu; yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Tekijä:	RYTILAHTI, JUTTA
Tutkielman nimi:	Tarkastuksen rooli suomalaisten pörssiyritysten corporate governanssissa taloudellisen raportoinnin näkökulmasta – ammattilehtikirjoittelua vuosilta 2008–2011
Pro gradu -tutkielma:	85 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2012
Avainsanat:	corporate governance, tilintarkastus, sisäinen tarkastus taloudellinen raportointi

---

Tutkielmani aihealue liittyy hyvään hallintotapaan (corporate governance) ja taloudelliseen raportointiin. Syksyllä 2008 finanssisektori ajautui kriisiin, mikä muuttui myöhemmin globaaliksi taantumaksi. Sääntelyviranomaiset pitivät yhtiöiden tehokasta ja läpinäkyvää hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää tärkeänä välineenä markkinoiden, erityisesti sijoittajien, luottamuksen palauttamisessa.

Hallinnointitavan valtavirtatutkimus on anglosaksista ja se perustuu melko yksipuolisesti agenttiteoriaan. Tutkielmani tarkoituksena onkin lisätä ymmärrystä siitä, *minkälainen rooli tilintarkastuksella ja sisäisellä tarkastuksella on suomalaisten pörssiyritysten hallinnointi- ja ohjausjärjestelmässä laadukkaana taloudellisen raportoinnin näkökulmasta*. Tutkielman teoreettisessa osassa pyritään luomaan aiempaa holistisempi viitekehys analysoimalla agenttiteorian ohella resurssi riippuvuuden teoriaa ja institutionaalista teoriaa.

Tutkielma on laadullinen perustutkimus, jonka empiirinen aineisto muodostui Tilintarkastus-lehden artikkeleista vuosilta 2008–2011, jolloin finanssikriisi kehittyi taloudelliseksi taantumaksi. Tutkimus nojautuu hermeneuttiseen tieteenfilosofiseen perinteeseen. Sen toteutus vastaa toiminta-analyyttistä tutkimusotetta, minkä tarkoituksena on ilmiön syvällinen ymmärtäminen. Aineiston analysointimenetelmä on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi etsii tekstin merkityksiä ja sen avulla kuvataan tutkittava ilmiö tiiviissä ja yleisessä muodossa.

Empiirisen aineiston analysointi viittasi siihen, että poikkeuksellinen taloudellinen tilanne sekä riskienhallinnan korostuminen yhtiöiden raportoinnissa synnyttivät uudenlaisen kysynnän sisäisen tarkastuksen tekemälle työlle. Kehityksen seurauksena sisäisellä tarkastuksella on yhä strategisempi rooli yhtiön taloudellisessa raportoinnissa sekä tärkeä asema hallinnointi- ja ohjausjärjestelmässä. Huomionarvoista empiiriseen aineistoon kootuissa artikkeleissa oli se, etteivät asiantuntijat juuri ottaneet kantaa tilintarkastuksen asemaan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmässä. Se ei kuitenkaan tarkoita, että tilintarkastuksen rooli olisi merkityksetön taloudellisen raportoinnin laadulle. Tarkastelujakson aikana arvopaperimarkkinalain muutoksen yhteydessä tilintarkastajalle määriteltiin velvollisuus tarkastaa yhtiön hallinnointiselvitys. Asiantuntijoiden mielestä tilintarkastajan rooli hallinnointijärjestelmässä on toimia yhtiön ulkopuolisena osakkeenomistajien riippumattomana agenttina, jonka tärkein tehtävä on tilinpäätöksen luotettavuuden varmentaminen. Kuitenkin varmuuden informatiivisuutta kritisoitiin voimakkaasti.

# SISÄLLYS

Tiivistelmä

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys.....	1
1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset.....	4
1.3 Keskeiset käsitteet .....	5
1.4 Tutkimusmenetelmät sekä tutkielman kulku.....	7
<b>2 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN PERUSTA – AGENTTITEORIA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Agenttiteorian taustaoletukset ja keskeiset käsitteet .....	9
2.2 Tehokkaan valvonnan lähestymistapa .....	13
2.2.1 Riippumaton hallitus ja tarkastusvaliokunta valvovat johdon toimintaa .....	15
2.2.2 Ulkopuolinen tilintarkastaja varmentaa johdon tilityksen oikeellisuuden.....	18
2.2.3 Sisäinen tarkastus tarjoaa varmennusta hallitukselle .....	21
2.3 Yhteenveto ja teoreettiset johtopäätökset .....	24
<b>3 HOLISTISEN VIITEKEHYKSEN RAKENTAMINEN.....</b>	<b>26</b>
3.1 Strategisten resurssien vastavuoroinen lähestymistapa .....	26
3.1.1 Resurssiriippuvuuden teorian taustaoletukset ja keskeiset käsitteet.....	28
3.1.2 Kirjallisuuskatsaus.....	30
3.2 Hallinnon legitimoitua selittävä lähestymistapa .....	32
3.2.1 Institutionaalisen teorian taustaoletuksia ja keskeisiä käsitteitä.....	33
3.2.2 Kirjallisuuskatsaus.....	35
3.3 Kolmen teorian vertaileva yhteenveto – holistinen viitekehys.....	38
<b>4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO.....</b>	<b>41</b>
4.1 Tieteenfilosofiset sitoumukset ja tutkimusote.....	41
4.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja kuvaus.....	42
4.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi .....	43
4.4 Eettiset ratkaisut ja luotettavuuden arviointia.....	46
<b>5 EMPIIRISEN AINEISTON KUVAUS JA ANALYYSI.....</b>	<b>48</b>
5.1 Hallinnon läpinäkyvyys ja tiedonvälityksen avoimuus .....	48
5.1.1 Hallinnon läpinäkyvyys ja taloudellinen raportointi taantumassa.....	48
5.1.2 Suomalaisen institutionaalisen ympäristön erityispiirteet .....	50
5.1.3 Muutokset hallintorakenteisiin – hallitus ja tarkastusvaliokunta .....	53
5.2 Sisäisen tarkastuksen strategisempi asema .....	56
5.2.1 Yhteiskunnallinen ja strateginen asema – sisäinen tarkastus murrosvaiheessa .....	56
5.2.2 Riippumaton organisatorinen asema vai symbolinen rooli .....	58
5.2.3 Todellista lisäarvoa tuottava tukitoiminto vai ritualistista toimintaa .....	61
5.3 Tilintarkastaja, osakkeenomistajien riippumaton agentti.....	64
5.3.1 Tilintarkastuksen yhteiskunnallinen asema muospaineiden alla .....	64
5.3.2 Riippumaton tilintarkastaja varmentaa tilinpäätöksen luotettavuutta.....	69

<b>6 SYNTEESI TULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>73</b>
6.1 Tutkielman tulokset.....	73
6.2 Tutkielman johtopäätökset, rajoitteet ja jatkotutkimusaiheita .....	77
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>79</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>86</b>
LIITE 1 Empiirisenä aineistona käytetyt Tilintarkastus-lehden artikkelit .....	86

## TAULUKOT JA KUVIOT

<b>Taulukko 1</b>	Agenttiteorian yhteenveto	12
<b>Kuvio 1</b>	Hallintotoimijat raportointiprosessissa	25
<b>Taulukko 2</b>	Resurssiriippuvuuden teorian yhteenveto	29
<b>Kuvio 2</b>	Corporate governance mosaiikki ja taloudellisen raportoinnin laatu	32
<b>Taulukko 3</b>	Institutionaalisen teorian yhteenveto	35
<b>Taulukko 4</b>	Hallinnon teorioiden vertaileva yhteenveto	39

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Hyvä hallintotapa (corporate governance), toisin sanoen yrityksen tehokas hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä, perustuu yritysten päätöksenteon läpinäkyvyyteen sekä tiedonvälityksen avoimuuteen. Tutkielmani aihealue liittyy yritysten hyvän hallintotavan ja taloudellisen raportoinnin väliseen yhteyteen. Tutkielmassani aihetta analysoidaan tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen näkökulmista. Tilintarkastusta ja sisäistä tarkastusta pidetään hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän kannalta kahtena keskeisenä toimintona<sup>1</sup>. Lisäksi niillä on osaltaan tärkeä rooli yritysten taloudellisen raportoinnin laadun varmistamisessa (Cohen, Krishnamoorthy & Wright 2004).

Laskentatoimen avulla tuotetuilla tiedoilla, jotka kuvaavat yrityksen toimintaa ja taloudellista tilaa, on kaksi tärkeää tehtävää markkinatalouksissa. Ensinnäkin laskentainformaatio toimii välineenä, jonka avulla arvioidaan yrityksen johdon mennyttä suoriutumista. Esimerkiksi tilinpäätös on raportti, jossa johto selostaa yrityksen taloutta koskevista asioista päättyneeltä tilikaudelta. Toisaalta rahoitusmarkkinoiden vapautumisen ja kansainvälistymiskehityksen seurauksena laskentainformaation toisen tehtävän merkitys on yhä korostuneempi. Informaation on oltava hyödyllistä yrityksen sidosryhmille<sup>2</sup>, erityisesti nykyisten ja potentiaalisten sijoittajien päätöksenteolle. (Vieru 2009, 132–133; Beyer, Cohen, Lys & Walther 2010, 296.)

Markkinatalouksissa yritysten tarjoaman laadukkaan taloudellisen informaation kysyntä kumpuaa informaation epäsymmetriaksi kutsutusta ongelmasta osakeyhtiöiden johdon ja niiden sidosryhmien välillä. Ongelma aiheutuu siitä, ettei yhtiöitä koskeva tieto ja kaannu tasaisesti markkinoilla. Tieto ei ole yhdenmukaisesti yhtiöiden johdon ja esimerkiksi pääomantarjoajien saatavilla (Jensen & Meckling 1976). Johdolla on käytettävissään enemmän tietoa yhtiön nykytilasta ja tulevista investoinneista kuin yhtiön ulko-

---

<sup>1</sup> Sisäiset tarkastajat ry:n mukaan corporate governancen eli johtamis- ja hallintojärjestelmän neljä tukipilaria ovat hallitus, toimiva johto, sisäinen tarkastus ja tilintarkastus. (Sisäiset tarkastajat: hallinto ja johtaminen <[http://www.theiia.fi/ammattilliset\\_asiat/corporate\\_governance](http://www.theiia.fi/ammattilliset_asiat/corporate_governance)>).

<sup>2</sup> Sidosryhmillä tarkoitetaan yrityksen ulkopuolisia toimijoita, joilla on intressejä yrityksen toimintaa kohtaan ja, he kykenevät vaikuttamaan päätöksenteollaan yrityksen toimintaan. He eivät kuitenkaan osallistu aktiivisesti yrityksen liiketoimintaan ja siten heiltä puuttuu pääsy yksityiskohtaiseen yrityksen sisäiseen informaatioon (Archambeault, Dezoort & Holt 2008, 376.)

puolisilla toimijoilla. Yhtiön ulkopuoliset taloudellisen tiedon käyttäjät tarvitsevat kuitenkin luotettavaa ja ajantasaista informaatiota päätöksentekonsa tueksi, jotta he voivat tehdä perusteltuja arvioita yrityksen todellisesta arvosta ja kohdentaa varojaan sen mukaisesti. Yksi keino varmistaa yritysten taloudellisen raportoinnin laatu ja avoimuus on tehokas hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä (Cohen *et al.* 2004).

Vuosituhanen alussa tapahtuneet Enronin ja WorldComin kaltaiset kirjanpitoskandaalit nostivat yhtiöiden päätöksenteon avoimuuden ja kirjanpidon läpinäkyvyyden uudella tavalla kunniaan. Yhdysvalloissa skandaaleihin reagoitiin nopeasti ja vuonna 2002 säädetty Sarbanes-Oxley-laki (SOX) tähtäsi yritysten tilinpäätösraportoinnin kehittämiseen ja yksityiskohtaiseen standardointiin. (Bayou, Reinstein & Williams 2011, 109–110.) Syksyllä 2008 alkanut USA:n finanssisektorin kriisi muuntui vähitellen globaaliksi markkinatalouden taantumaksi. Sen myötä myös Eurooppalaisen taloudellisen ja poliittisen keskustelun keskiöön nousi jälleen huoli yritysten avoimen ja luotettavan tiedonvälityksen turvaamisesta. Euroopan komissio (KOM) piti yritysten hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää sekä suurempaa yhteiskunnallista vastuuta tärkeässä asemassa, jotta ihmiset saataisiin jälleen luottamaan sisämarkkinoihin (KOM (2011) 164 lopullinen, 2).

Yritysten taloudellista raportointia säännellään Suomessa voimakkaasti. Monitasoisen sääntelyn kohteina on erityisesti julkisten yhtiöiden julkistamis- ja tiedonantovelvollisuus. Suomalaisten pörssiyhtiöiden tilinpäätös perustuu ensinnäkin Euroopan Unionin direktiiveihin sekä kansainvälisiin laskentastandardeihin (International Financial Reporting Standards, IFRS) ja niiden tulkintaohjeisiin. Pörssiyhtiöiden on noudatettava lisäksi kansallista lainsäädäntöä, kuten osakeyhtiölakia, arvopaperimarkkinalakia, kirjanpitolakia ja tilintarkastuslakia sekä pörssisääntöjä ja määräyksiä kuin myös Finanssivalvonnan standardeja.

Pörssiyhtiöiden tiedonantovelvollisuuteen vaikutetaan pakottavan laintasoisen säädännön ohella myös elinkeinoelämän itsesääntelyn keinoin. Arvopaperimarkkinayhdistys ry julkaisee Suomessa listayhtiöiden hallinnointikoodin ja sen soveltamisohjeen, jotka täydentävät lainsäädäntöä. Yhdistys täsmensi Corporate Governance suosituksista koostuvaa hallinnointikoodia (Corporate Governance Statement) viimeksi vuonna 2010 vastaamaan finanssikriisin jälkeisten markkinoiden muuttuneita informaatiotarpeita. Koodin tehtävänä on yhtenäistää listayhtiöiden toimintatapoja sekä yritysten osakkeenomis-

tajilleen ja muille sijoittajille annettavaa tietoa samoin kuin lisätä avoimuutta hallintoelimestä. Koodi on laadittu noudatettavaksi noudata tai selitä -periaatteen<sup>3</sup> (Comply or Explain) mukaisesti. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010, 4–6.)

Aihepiiri on kansainvälisesti ajankohtainen ja hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää käsittelevä tieteellinen tutkimus onkin kukoistanut viimeisen vuosikymmenen aikana laskenta- ja tilintarkastuksen alalla. Laajaa tutkimuskenttää on jäsennetty ja tutkimustuloksia koottu yhteen muutamissa kirjallisuuskatsauksissa ja meta-analyyseissä (esim. Pomery & Thornton 2008; Carcello, Hermanson & Ye 2011; Lin & Hwang 2010). Akaateeminen tutkimus on löytänyt positiivisen yhteyden hyvän hallintotavan sekä korkean taloudellisen raportoinnin laadun väliltä. Yhteys on löydetty myös liiketoiminnan taloudelliseen menestykseen. Tutkimuksissa on hyödynnetty pääasiassa arkistoaineistoa, kuten yritysten tilinpäätöksiä. Siksi raportoinnin laatua on mitattu lähinnä tilinpäätöksissä esiintyvien virheiden ja väärinkäytösten perustella. Laskentainformaation laatua on operationalisoitu muun muassa tulosten manipuloinnin (esim. Prawitt, Smith & Wood 2009; Naiker & Sharma 2009) virheiden ja vilpillisyyden (esim. Beasley, Carcello, Hermanson & Neal 2009) tai oikaisujen esiintymisenä tilinpäätöksissä.

Tutkijoita ovat kiinnostaneet erityisesti hallituksen ja sen tarkastusvaliokunnan piirteet, kuten riippumattomuus, taloudellinen asiantuntemus ja kokemus, ja näiden yhteys yritysten taloudellisen raportoinnin laatuun (Carcello *et al.* 2011). Vaikka empiiristä evidenssiä on kerätty varsin paljon, tulosten selitysvoimaa on kritisoitu. Romanosta (2004) tulokset ovat harhaanjohtavia esimerkiksi sen suhteen, onko täysin riippumaton hallitus tehokkaampi kuin suhteellisesti riippumaton. Häilyvyys näkyy tutkimuskirjallisuuden monimuotoisuutena, sovellettujen mittareiden kirjona mutta samalla ristiriitaisina tutkimustuoksina sekä toistettavuuden vaikeutena (Lin & Hwang 2010; Pomery & Thornton 2008). Cohen, Krishnamoorthy & Wright (2008) arvostelivat myös hallinnon tutkimusten teoreettista yksiuotteisuutta eli agenttiteorian ja valvonnan näkökulman kritiikintöntä omaksumista hallinnon valtavirtatutkimuksissa, minkä he uskoivat heikentäneen hallinnointi- ja ohjausjärjestelmien syvällistä ymmärrystä.

---

<sup>3</sup> Yhtiön on noudatettava koodin kaikkia suosituksia. Se voi kuitenkin poiketa yksittäisestä suosituksesta mutta poikkeaminen on selostettava ja perusteltava. Yhtiön on kerrottava koodin noudattamisesta ja poikkeamisesta Internet-sivuillaan sekä vuosittain annettavassa selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010, 6.)

Kun väärinkäytöksiä ja virheitä ilmenee yhtiöiden toiminnassa ja raportoinnissa, huomio kiinnittyy organisaation johdon toiminnan ohella myös tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen toimivuuteen. Eikö sisäinen tarkastus ollut valpas, kun epäeettisiä, yhtiöiden sääntöjen ja lakien vastaisia toimia ei havaittu? Miksi tilintarkastaja on antanut vakiomuotoisen tarkastuskertomuksen? Sisäisellä tarkastuksella ja tilintarkastuksella on tärkeä rooli laadukkaana talousraportoinnin varmennusketjussa sekä osana yritysten hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää<sup>4</sup>. Vieläkään ne eivät ole saaneet riittävästi tieteellistä huomiota laskentatoimen ja tilintarkastuksen alan hallintotavan tutkimuksissa (Cohen *et al.* 2008). Tämän tutkielman tutkimusaihe kumpuaa liiketaloustieteellisten tutkimusintressien ja sovellettujen lähestymistapojen sekä käytännön elämän välisestä erosta.

## 1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset

Pääosa hallintojärjestelmän tutkimuksista on tehty Yhdysvalloissa. Carcello ym. (2011, 4) toivoivatkin, että anglosaksisen tutkimusperinteen ohella hallintojärjestelmän suhdetta tilintarkastukseen ja laskentatoimeen tutkittaisiin muissa toimintaympäristöissä ja maissa. Siksi tässä tutkielmassa tarkastellaan pörssiyhtiöiden hallinnointikulttuuria ja taloudellisen tiedonvälityksen käytänteitä Suomen institutionaalisessa ympäristössä. Pörssiyhtiöt ovat julkisia osakeyhtiöitä, joiden arvopaperit ovat Arvopaperimarkkinalain (APML 495/1989) 1:3:ssä tarkoitetut julkisen kaupankäynnin kohteena. Suomalaisista pörssiyhtiöistä suurin osa on kansainvälisesti verrattuna keskisuuria tai pieniä yhtiöitä. Tämän erityispiirteen ohella suomalaisten yhtiöiden ulkomaalaisomistus on yksi Euroopan korkeimmista (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 6). Toki yhtiöt eroavat toisistaan omistajarakenteen, toimialan ja toiminnan laajuuden suhteen, jolloin niiden hallintorakenteissa ja -prosesseissakin on eroavuuksia.

Tutkielmani tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, *minkälainen rooli tilintarkastuksella ja sisäisellä tarkastuksella on suomalaisten pörssiyhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmässä laadukkaana taloudellisen raportoinnin näkökulmasta*. Laadukkaalla taloudellisella raportoinnilla tarkoitetaan hallinnon läpinäkyvyyttä ja tiedonvälityksen avoi-

---

<sup>4</sup> KHT-yhdistyksen kannanotossa vihreään kirjaan todetaan, että yhdistys pitää tilintarkastusta tärkeänä osana yhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää < <http://www.khtyhdistys.fi/toiminta/komission-saantelyehdotukset-tilintarkastuksesta/kht-yhdistyksen-lausunto-vihreaan-kirjaan>>. Stefaniak, Houston ja Cornell (2012, 43) väittivät, että sisäinen tarkastus ja tilintarkastus tehostavat hallinnointia ja raportointia, kun ne (1) noudattavat ammattistandardeja, (2) ovat riippumattomia tarkastuskohteesta ja (3) ylläpitävät toimialaa ja yhtiötä käsittävää ammattitaitoaan.



muutta. Tutkielman tavoitteeseen etsitään vastausta analysoimalla ammattilehtikirjoitetta vuosilta 2008–2011, jolloin finanssikriisi kehittyi taloudelliseksi taantumaksi.

Agenttiteoriaa sovelletaan yleisenä viitekehystenä tutkittaessa organisaatioiden toimivalta- ja vastuusuhteita. Se on kiistatta suosituin viitekehys hyvän hallintotavan jäsentämiseen. Agenttiteoriaa pidetään myös keskeisenä tilintarkastuksen olemusta jäsentävänä lähestymistapana (Meklin 2009, 56–57). Sen kapea-alaista selitysvoimaa on kuitenkin kritisoitu. Yksi teoreettinen tarkastelukanta ei palvele monimutkaisten ilmiöiden, kuten yhtiön hallintotavan, syvällistä ymmärtämistä tieteessä eikä käytännössäkään, mikä puoltaa moniulotteisemman viitekehysten rakentamista. Tutkielman teoreettisessa osassa agenttiteorian perustalle rakennetaan aiempaa holistisempi viitekehys, jonka avulla empiristä aineistoa lähestytään. Agenttiteoriaa täydennetään analysoimalla resurssiriippuvuuden teoriaa ja institutionaalista teoriaa.

Yritysten tiedonvälityksen avoimuuden ja hallinnon läpinäkyvyyden kannalta ongelmallista on se, että eri sidosryhmät ovat kiinnostuneita hyvinkin eri asioista. Koska osakeyhtiöiden tärkeimpänä tehtävänä on voiton kerryttäminen osakkeenomistajilleen ja koska Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi korostaa osakkeenomistajien etujen turvaamista ja raportoinnin sijoittajaystävällisyyttä, tässä tutkielmassa tarkastellaan hyvää hallinnointia ja laadukasta raportointia osakkeenomistajien ja sijoittajien näkökulmasta. Tutkielmassa ei oteta kantaa yhtiöiden tiedonantovelvollisuudelle asetettuun laajempaan yhteiskunnalliseen vastuuseen. Rajaus ohjaa viitekehysten rakentamista, joten esimerkiksi sidosryhmäteoria (stakeholder theory) jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

#### *Hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä (corporate governance)*

Englanninkieliselle corporate governance -käsitteelle ei ole vakiintunutta suomenkielistä ilmaisua. Arkikielessä termi kääntyy (hyväksi) hallintotavaksi ja esimerkiksi Suomen pörssiyhtiöiden hallinnointikoodissa käytetään termiä hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä. Tässä tutkielmassa käytetään pääsääntöisesti sanaa hallinnointijärjestelmä.

Käsitteelle on myös useita määritelmiä. Se voitaneen määritellä Organisation for Economic Co-operation and Developmentin (OECD:n) funktionaalisen ja relationaali-

sen määritelmän mukaisesti. Hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä on *yrityksen johtamis- ja valvontajärjestelmä*, mikä koostuu yritysjohdon, hallituksen, osakkeenomistajien ja yrityksen muiden intressiryhmien välisistä suhteista. Se toimii rakenteena, jonka kautta yrityksen tavoitteet asetetaan ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ja valvomiseksi määrittyvät. Hyvän hallintotavan tulisi toimia vaikuttimena yrityksen johdolle ja hallitukselle, jotta ne tavoittelisivat yrityksen ja sen omistajien edun mukaisia tavoitteita, ja sen tulisi edesauttaa tehokkaan valvonnan järjestämistä. (OECD 2004, 11.)

### *Sisäinen tarkastus*

Sisäisten tarkastajien kansainvälisten ammattistandardien mukaan sisäinen tarkastus on itsenäistä ja riippumatonta arviointi-, varmistus- sekä konsultointitoimintaa, joka tuottaa organisaatiolle lisäarvoa ja parantaa sen toimintaa. Sisäisen tarkastuksen toiminnon tarkoituksena on auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan johtamis- ja hallintojärjestelmien sekä riskienhallinnan ja sisäisten valvontaprosessien tuloksellisuuden ja tehokkuuden arviointiin ja parantamiseen. (The Institute of Internal Auditors, IIA 2010, 20.) Sisäisen tarkastuksen päätavoite hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän näkökulmasta on avustaa hallitusta ja sen alaisuudessa toimivaa tarkastusvaliokuntaa, jotta ne kykenevät toteuttamaan valvontavelvoitteensa tehokkaasti. Sisäisen tarkastuksen on otettava kantaa raportoinnissaan sisäisen valvonnan toimivuuteen, arvioitava johdon toimintaa, valmisteltava asioita hallituksen käsitteelyyn sekä koordinoitava tilintarkastuksen ja johdon välistä kommunikaatiota sen varmistamiseksi, että hallitus saa riittävän informaation. (Sisäiset tarkastaja ry: Hallinto ja johtaminen<sup>5</sup>)

### *Tilintarkastus*

Tilintarkastus voidaan määritellä eri tavoin. Hyvä ja perinteinen määritelmä on American Accounting Associationin vuoden 1973 määritelmä, jonka mukaan tilintarkastus on järjestelmällinen prosessi, jossa objektiivisesti hankitaan ja arvioidaan evidenssiä taloudellisia toimia ja tapahtumia koskevista kannanotoista sen varmistamiseksi, missä määrin nämä kannanotot vastaavat annettuja kriteerejä, sekä kommunikoidaan tuloksista niistä kiinnostuneille (Halonen & Steiner 2009, 17). Tilintarkastusta voidaan pitää varmennustoimintona.

<sup>5</sup> <[http://www.theiia.fi/ammattilliset\\_asiat/corporate\\_governance](http://www.theiia.fi/ammattilliset_asiat/corporate_governance)>

Suomen tilintarkastuslain (459/2007) 11.1 §:n mukaan tilintarkastus käsittää yhteisön tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen sekä hallinnon tarkastuksen. Tilintarkastuksen tavoitteena on Suomessa, että tilintarkastaja voi antaa lausunnon siitä, onko tilinpäätös ja toimintakertomus laadittu olennaisilta osin voimassa olevien säännösten mukaisesti ja siitä, antaako tilinpäätös ja toimintakertomus kirjanpitolaissa tarkoitettulla tavalla oikeat ja riittävät tiedot tarkastuskohteena olevan yhtiön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Tilintarkastajan tulee suorittaa myös yhtiön hallinnon tarkastus, minkä tavoitteena on selvittää vastuuvollisten toiminnan lainmukaisuutta yhteisöainsäädännön säännösten perusteella, ja antaa siitä lausunto. (KHT-yhdistys 2008, 144.) Tilintarkastajan on myös tarkastettava Arvopaperimarkkinalain edellyttämä pörssiyhtiöiden antama selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä.

#### **1.4 Tutkimusmenetelmät sekä tutkielman kulku**

Pro gradu -tutkielmani on laadullinen, empiirinen tutkimus, jonka aineisto koostuu vuosilta 2008–2011 kerätyistä Tilintarkastus-lehden artikkeleista. Tuona aikana maailman talous ajautui finanssikriisiin ja muun muassa Arvopaperimarkkinalakia sekä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia uudistettiin. Tutkielmani edustaa perustutkimusta, jonka tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä ilman erityisiä normatiivisia tavoitteita (Kasanen, Lukka, Siitonen 1991, 303).

Tutkielmani toteutus vastaa Neilimon ja Näsin (1980) tutkimusotejaottelun mukaan lähinnä toiminta-analyyttistä tutkimusotetta. Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa pyritään kerätyn rikkaan laadullisen aineiston erittelyn kautta tutkitun ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen taustalla vaikuttaa hermeneuttinen tieteenfilosofinen perinne, mikä heijastuu myös tutkielmani tavoitteessa. Hermeneutiikka tavoittelee tulkintaa ja ilmiön ymmärrystä. (Neilimo & Näsi 1980; Kihn & Näsi 2011.)

Tutkimusaineiston analysointimetodiksi valitsin sisällönanalyysin. Se on tekstianalyysiä, kuten on historiallinen analyysi tai diskurssianalyysi. Sen avulla pyritään kuvaamaan tutkittava ilmiö tiiviissä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä kun taas diskurssianalyysissä analysoidaan, miten tekstissä tuotetaan näitä merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104.) Tutkielmassani teorian suhdetta empiirisen aineiston analyysiin kuvastaa parhaiten teoriaohjaava analyysi.

Tutkielman seuraavissa luvuissa rakennetaan teoreettinen viitekehys. Luvussa 2 käsitellään aluksi yleisesti mutta kattavasti agenttiteoriaa, hallintojärjestelmän perinteistä jäsenystapaa, ja sen jälkeen erityisesti eri hallinnon toimijoiden roolia teorian valossa. Kolmannessa luvussa viitekehystä täydennetään analysoimalla kahta teoreettista hallinnon lähestymistapaa. Niiden avulla on aiemmissa tutkimuksissa tai teoreettisissa analyyseissä pyritty ratkaisemaan ongelmia tilanteissa, joissa agenttiteorian selityskyky on osoittautunut rajalliseksi. Neljännessä luvussa esitellään tutkimusprosessin eteneminen, tutkimuksen empiirisen aineiston keräystä ja analysointia koskevat ratkaisut sekä pohditaan tutkielman eettisiä ongelmia ja luotettavuutta. Viides luku kattaa empiirisen aineiston esittelyn ja analyysin. Viimeisessä luvussa kootaan tutkielman tulokset yhteen ja esitetään johtopäätökset.

## 2 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN PERUSTA – AGENTTITEORIA

### 2.1 Agenttiteorian taustaoletukset ja keskeiset käsitteet

Tarkasteltaessa hallintotavan aiempaa tutkimuskirjallisuutta ja teoreettista perustaa on selkeästi havaittavissa, että tutkijat ovat varsin yksipuolisesti lähestyneet ilmiötä agenttiteorian avulla (agency theory tai principal-agent theory; Jensen & Meckling 1976; Fama 1980; Eisenhardt 1989). Agenttiteorian juuret ovat taloustieteissä. Teorian kehitys ja tutkimus ovat keskittyneet pitkälti talous- ja rahoitustieteiden sekä laskentatoimen alalle, joissa on korostunut perinteinen klassinen talusteoreettinen ajattelu (Tosi 2008, 154). Agenttiteoreettinen tutkimus on jakaantunut kahteen suuntaukseen, positiiviseen sekä normatiiviseen, joilla on toisistaan eroavat tulkinnat ilmiöstä mutta yhtenevät oletukset (ks. tarkemmin Eisenhardt 1989). Tässä tutkielman luvussa esitellään ensin agenttiteoriaa yleisesti, jonka jälkeen analysoidaan sitä erityisesti hallinnon kontekstissa eri toimijoiden osalta.

Teorian alkujuuret ulottuvat 1960 ja -70-luvun vaihteeseen, jolloin taloustieteilijät analysoivat riskin jakautumista yksilöiden tai ryhmien välillä. Tämä kirjallisuus kuvasi riskinjakamiseen liittyvien ongelmien syntyä erityisesti tilanteissa, joissa yhteistoiminnallisilla osapuolilla oli eriävät asenteet riskiä kohtaan. Agenttiteoria laajensi aiempaa riskikirjallisuutta sisällyttämällä siihen niin kutsutun *agenttiongelman* (agency problem). Ongelma toteutuu yhteistoiminnallisten osapuolten välillä silloin, kun heidän välillään vallitsee työnjako, eli keskinäisten vastuiden ja velvollisuuksien määrittely, ja heidän tavoitteensa eriävät. (Eisenhardt 1989, 59; Dühnfort, Klein & Lampenius 2008, 424.)

Teoreettisen tarkastelun ytimessä on niin kutsuttu *agenttisuhde* (agency relationship), joka heijastaa kahden osapuolen (päämiehen ja agentin) yhteistoiminnallisen käyttäytymisen rakennetta (Eisenhardt 1989, 59). Agenttisuhde syntyy, kun yksi tai useampi osapuoli (*päämies*) valitsee ja valtuuttaa toisen henkilön (*agentin*) toimimaan puolestaan jonkin tehtävän suorittamiseksi tavoitteidensa mukaisesti. Tehtävän hoitamiseksi päämies delegoi agentille ainakin jossain määrin myös päätösvaltaansa. (Jensen & Meckling 1976, 308; Meklin 2009, 54–55.)

Agenttisuhdetta voidaan kuvata *sopimus*-metaforan avulla (Eisenhardt 1989, 58). Päämiehen ja agentin suhde konkretisoituu monimuotoisessa sopimuksessa, joka on implisiittinen tai eksplisiittinen, joko kirjallisesti tai suullisesti ilmaistu. Abstraktinen sopimus koostuu suhteen säännöistä ja ehdoista, joissa on sovittu päämiehen ja agentin vuorovaikutuksen laadusta ja erityisesti agentin tehtävistä (Meklin 2009). Sopimukset täsmäntävät agentin oikeudet ja velvollisuudet organisaatiossa, hänen toimintansa arvioinnin kriteerit sekä noudatettavat palkitsemisjärjestelmät (Halonen & Steiner 2009, 14).

Jensenin & Mecklingin (1976) kehittämän yrityksen teorian myötä (theory of the firm) yritykset hahmotettiin tuotannontekijöiden, omistajien ja asiakkaiden välisten sopimussellisten suhteiden – agenttisuhteiden – verkkoina (nexus of contracts). Perinteinen talousteoriat oli pitänyt yrityksiä lähinnä markkinoilla toimivina ”mustina laatikkoina”. Faman (1980, 290) mukaan yrityksen omistajuutta ei pidä sotkea pääoman omistajuuteen. Jokainen yrityksen tuotantotekijä on jonkun omistuksessa. Yritys määritellään teoreettisesti vain näitä tuotantotekijöitä koskevien *sopimusten kokonaisuudeksi*. Sopimukset kattavat panosten yhdistämisen tuotoksiksi ja sen tavan, jolla tulot tuotoksista jaetaan panosten suhteen. Siten yrityksen omistajuus on irrelevanttia eikä resurssien omistajuus liity välttämättä niiden hallintaan. (Fama 1980, 290.) Agenttiteoriassa yritykset jäsenyivät laillisina, joskin fiktiivisinä entiteetteinä (Tosi 2008, 154).

On rationaalista, että agentti ja päämies solmivat sopimussuhteen. Agentilla on yleensä kykyä tai yleisemmin tietoa, jota päämiehellä ei ole, tai hän täyttää tehtävän edullisemmin. Agentti vuokraa henkistä pääomaansa yhtiön käyttöön (Fama 1980, 291). Työnjakoon ja päätöksenteon delegointiin perustuvan toimeksiantosuhteen kautta agentille jää joskus huomattava harkinnanvalta päämiehen resurssien kohdentamiseksi. Joka tapauksessa agentin toiminta ja agentin tekemät päätökset vaikuttavat aina molempien osapuolten hyvinvointiin (Saam 2007, 826). Omistajuuden ja kontrollin eriytymisen takia agenttisuhte perustuukin jännitteille (Dey 2008, 1144). Näitä ovat (1) erilaiset riskipreferenssit, (2) eriävät tavoitteet sekä (3) informaation epäsymmetria, joita esitellään seuraavaksi.

Osapuolilla on erilaiset asenteet riskiä kohtaan (riskipreferenssit) ja he suosivat tämän mukaisesti erilaisia toimia (Eisenhardt 1989, 58). Perinteisesti agentin ajatellaan kaihtavan sekä työtä että riskiä (Tosi 2008, 155). Teoriaan sisältyvän oletuksen mukaan, mitä

suurempi agentin työpanos on, sitä suuremmat ovat myös hänen ja päämiehen tulokset. Samalla tämä suurempi panostus kuitenkin johtaa agentin kannalta yhä suurempaan hyödyn menetykseen. Toisaalta agentin tulot ovat riippuvaisia hänen toimisuhteensa jatkuvuudesta ja tuottojen lasku vaikeuttaa agentin olemassaoloa. Päämies sen sijaan kykenee hajauttamaan investointiinsa liittyvää riskiä. Häntä pidetään siten teorian valossa riskineutraalina. (Saam 2007, 827–828; Eisenhardt 1989, 60.)

Erilaisten riskimieltymysten vuoksi agenttisuhteelle on ominaista päämiehen ja agentin ristiriitaiset tavoitteet. Agenttiongelmaksi kutsuttu konflikti johtuu siitä, ettei päätöksentekijänä toimiva agentti ole resurssien omistaja (Fama 1980, 288). Lisäksi teorian ihmiskäsityksen mukaan osapuolet maksimoivat omia etujaan eli toimivat itsekkäästi. On mahdollista, että riskejä välttelevä agentti toimii opportunistisesti päämiehen haitaksi (Dey 2008, 1144). Tätä kutsutaan *moraaliseksi riskiksi* (moral hazard) (Saam 2007, 827).

Agentilla on käytössään pääsääntöisesti enemmän tietoa kuin päämiehillä, koska hän vastaa toimeksiantotehtävän jokapäiväisestä ohjauksesta ja käyttää sekä kontrolloi päämiehen resursseja (Sarens & Abdolmohammadi 2011). Tätä agentin hallussa olevaa tietämystä päämiehen on vaikea hankkia ilman kustannuksia (Tosi 2008, 154). Informaation epäsymmetrian vuoksi päämies ei kaikissa tilanteissa voi varmistaa, että agentti on kyvykäs tai edes halukas toteuttamaan hänelle annetut toimeksiannot tuloksellisesti, tehokkaasti ja taloudellisesti, sovittujen sääntöjen puitteissa päämiehen omien intressien mukaisesti (Meklin 2009, 55). Tätä kutsutaan *haitalliseksi valikoitumiseksi* (arverse selection) (Saam 2007, 827). Informaation epäsymmetria on keskeinen ongelma avoimen tiedonvälityksen ja päätöksenteon epävarmuuden näkökulmasta.

Moraalinen riski ja haitallinen valikoituminen syntyvät tilanteissa, joissa vallitsee informaation epäsymmetria ja siitä johtuva päätöksenteon epävarmuus (Archambeault *et al.* 2008, 377.) Nämä agenttisuhteen ongelmat voidaan ratkaista informaatiojärjestelmän avulla, sillä informaatio kaventaa epäsymmetriaa agentin ja päämiehen välillä (Tosi 2008, 155). Ristiriitaisten tavoitteiden yhdentämiseksi päämies voi myös suunnata agentin käyttäytymistä valvonnan (käytösperusteisesti) tai kannustimien (tulospäätteisesti) avulla. Talousteoreetikot ovatkin pyrkineet määrittelemään optimaalisia valvonta- ja

kannustinjärjestelmiä, joilla voitaisiin ratkaista yrityksissä esiintyvät agenttiongelmien (Dühnfort *et al.* 2008, 424).

Järjestelmien luomisesta ja ylläpidosta koituu päämiehelle aina kustannuksia. Perinteisesti *agenttikustannuksiin* (agency costs) luetaan *valvontakustannusten* ohella sitoutumiskustannukset ja jäännösmenot. Koska agentin olemassaolo on riippuvainen hänen omasta toiminnastaan, hän on joissain tilanteissa valmis uhraamaan resurssejaan osoittaakseen vastuullisuutensa (*sitoutumiskustannukset* eli bonding costs). Kaikkia agentin toimia ei pystytä yhdentämään toivotusti, joten päämiehen kannettavaksi jää aina *jäännösmenoja* (residual loss) (Jensen & Meckling 1976; Dallas 1996, 8.) Keskeistä teorian näkökulmasta onkin agenttiongelmien ratkaiseminen mahdollisimman vähäisin kustannuksin (Dühnfort *et al.* 2008, 425.)

<b>Ydinidea</b>	Agenttisuhteen tulisi heijastaa tehokasta informaation ja riskienjaon kustannusten organisointia
<b>Analyysiyksikkö</b>	Agentin ja päämiehen välinen sopimus
<b>Ihmiskäsitys</b>	Oman edun tavoittelu, rajoitettu rationaalisuus, riskien välttely
<b>Organisaatiokäsitys</b>	Tavoiteristiriidat, informaation epäsymmetria, tehokkuus, taloudellisuus
<b>Informaatiokäsitys</b>	Informaatio on ostettavissa oleva hyödyke
<b>Markkinakäsitys</b>	Tehokas, evolutionaarinen markkinamekanismi (Dallas 1996)
<b>Sopimusongelmat</b>	Moraalinen riski ja haitallinen valikoituminen
<b>Ongelma-alue</b>	Suhde, jossa päämiehellä ja agentilla on eriävät tavoitteet ja riskipreferenssit

**Taulukko 1** Agenttiteorian yhteenveto (mukaillen Eisenhardt 1989)

Yhteenvetona agenttiteoreettisen pohdinnan ytimessä on tehokkaimman, optimaalisen, sopimusjärjestelyn määrittely päämiehen ja agentin välille, jossa agenttisuhteeseen liittyvät ongelmat ratkaistaan mahdollisimman edullisesti päämiehen hyväksi. Määrittely perustuu tiettyihin ihmistä, organisaatiota ja informaatiota koskeviin oletuksiin (taulukko 1) (Eisenhardt 1989, 58). Ongelmana on tulevaisuuden ennustamisen hankaluus, joten täydellisen sopimuksen laatiminen ja agentin toiminnan rajoittaminen on haastavaa. Tästä näkökulmasta hallintojärjestelmää käsittelevä teoretisointi ja tutkimuskirjallisuus tarkastelevat ratkaisuja johdon toiminnan suuntaamiseen toivottuun suuntaan, jotta



mahdollisesti opportunistista koituvat virheallokaatiot voitaisiin minimoida ja yritys houkuttelisi lisää varoja ja uusia sijoittajia. (Clarke 2007, 4–5.)

## 2.2 Tehokkaan valvonnan lähestymistapa

Hallintotavan teoreettisen tarkastelun perusta on yritysten resurssien omistajuuden ja kontrollin, toisin sanoen johtamisen, eriytymisessä. Jos yrityksen omistaja (päämies) on samalla sen johtaja (agentti), ei klassisen talousteorian näkökulmasta, eikä käytännössäkään, synny hallinnollisia ongelmia. Tällöinhän yrittäjä ohjaa yrityksensä toimintaa omien tavoitteidensa suuntaisesti optimoiden tulojaan – kannattavaa liiketoimintaa. Eriytymisestä aiheutuu ongelmia yhtiöissä, joiden omistus on pitkälle hajautunut. (Tosi 2008, 154.) Hallinnon (governance) käsite liittyykin päämies-agenttisuhteen ongelmiin.

Sijoittajat tarvitsevat johdon erityistä henkistä pääomaa mahdollisimman suuren tuoton kerryttämiseksi sijoittamalleen pääomalle. Lisäksi he tarvitsevat tietoa yrityksen arvon määrittämiseksi – maksaakseen agentille korvauksen tämän panosten mukaisesti. Tiedot liittyvät johdon tekemiin päätöksiin, yrityksen liiketoimintaan sekä ympäristöä koskeviin tekijöihin (Saam 2007, 827). Sijoittajat eivät kuitenkaan vastaa yhtiöiden liiketoiminnan päätöksenteosta tai kykene valvomaan yhtiöiden johdon toimintaa, koska he eivät saa käyttöönsä riittävästi tietoa. Heidän on joko luotettava, että yhtiön päätöksentekijät toimivat heidän tavoitteidensa mukaisesti, tai luotava mekanismeja, kuten hallintojärjestelmä, joilla he kykenevät vaikuttamaan johdon käyttäytymiseen ja ohjaamaan sitä haluttuun suuntaan. (Tosi 2008, 154.)

Hallinnon *läpinäkyvyys* (transparency) tarkoittaa yrityskohtaisen hallintoon liittyvän informaation kattavuutta ja saatavuutta (Bushman, Piotroski & Smith 2004). Laadukkaan taloudellisen raportoinnin väitetään pienentävän agenttiongelmia, sillä avoin ja luotettava tiedonvälitys kaventaa informaation epäsymmetriasta aiheutuvaa kuilua johdon ja sijoittajien välillä. Päinvastaisessa tilanteessa huonolaatuinen tai virheellinen taloudellinen raportointi voi johtaa osakkeenomistajia ja sijoittajia harhaan ja tällä on käänteinen vaikutus heidän varakkuuteensa. Heikko hallinnon läpinäkyvyys on siis informaatoriski sijoittajille. (Karamanou & Vafeas 2005, 453.)

Toimeksiantosuhteessa agentin velvollisuutena on tehtävän hoitaminen sovittujen sääntöjen mukaisesti. Hän on velvollinen tekemään tiliä suorittamistaan tehtävistä ja toteut-

tamistaan päätöksistä päämiehelle. Agentti on siis *tilintekovelvollinen* (accountability). (Meklin 2009.) Perinteisesti käsitys tehokkaasta hallinnosta liittyy yhtiöiden johdon tilivelvollisuuden täyttämiseen osakkeenomistajille (sijoittajille), joita pidetään yhtiön tärkeimpänä sidosryhmänä. Tämä varsin suppea näkemys tilivelvollisuudesta on sisällytetty lukuisiin hallinnon teoreettisiin jäsennostapoihin sekä standardeihin ja säännöksiin (esim. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi), joita sovelletaan johdon vallan rajoittamiseen tarkoituksena tehostaa hallintojärjestelmää ja osakkeenomistajien etuja. (Christopher 2010, 684.)

Hyvä hallintotapa tai tehokas hallintojärjestelmä (good/ effective governance) on agenttiteoreettisesti saavutettavissa, kun hallinnon järjestelmät ja prosessit on kehitetty ja implementoitu siten, että päämiehen ja agentin intressit yhdentyvät täysin (Christopher 2010, 684). Käytännössä hallintojärjestelmän kontekstiin omaksuttu agenttisuhteen käsite määrittellään omistajuuden (sijoittajien) ja kontrollin (johdon) eriytymisen seuraukseksi kuitenkin siten, ettei tässä monimutkaisessa ympäristössä saavuteta koskaan kaikkia sopimuksellisia osa-alueita (Dühnfort *et al.* 2008, 424). Sopimukset jäävät aina vailinaisiksi. Lisäksi omia etujaan maksimoivalla johdolla voi olla – olettaen, että sillä on myös riittävä kyky soveltaa hyväksytyjä laskentamekanismeja – pyrkimys salata tietoa, koska tiedon puute vaikeuttaa pääoma- ja työmarkkinoiden kykyä valvoa johdon toiminnan tehokkuutta (Dey 2008, 1144). Agenttiteorian mukaisesti johdon valvonta ja kontrollointi on ehdottoman tärkeää. Teoria korostaa hallintolähtöisten informaatiojärjestelmien tärkeyttä valvonnassa. (Eisenhardt 1989; Archambeault *et al.* 2008, 377.)

Agenttiteorian näkökulmasta hallintojärjestelmän käsite viittaa juurikin sellaisten sopimuksellisten järjestelmien ja rakenteiden suunnitteluun, joiden avulla yhtiöissä kontrolloidaan ja vaikutetaan johdon itsekkääseen, mahdollisesti opportunistiseen ja osakkeenomistajille haitalliseen käytökseen. (Baker & Owsen 2002, 784; Dey 2008, 1144–1145.) Kuitenkaan yleisesti hyväksyttyä hyvän hallintotavan käsitettä ei ole olemassa. Se voitaneen määritellä järjestelmäksi, joka koostuu kaikista ihmisistä, prosesseista ja toimista, joiden avulla varmistetaan yhtiön varojen asianmukainen hoito. Tehokas hallintorakenne auttaa varmistamaan, että johto hyödyntää yhtiön resursseja poissaolevan omistajan parhaimman edun mukaan, raportoi luotettavasti ja totuuden mukaisesti yhtiön taloudellisesta asemasta ja toiminnan tilasta. (Lin & Whang 2010, 59.)

Hallintotavan rooli yhtiön taloudellisessa ja erityisesti tilinpäätösraportoinnissa on varmistaa, että raportoinnissa noudatetaan yleisesti hyväksytyjä, voimassa olevia standardeja ja lakeja, ja ylläpitää raportoinnin uskottavuutta. Kunnollinen hallintojärjestelmä vähentää esimerkiksi tulosten manipulointia ja luovaa kirjanpitoa, koska se tarjoaa tehokkaan keinon valvoa johdon taloudellista raportointiprosessia (Lin & Whang 2010, 59.) Akateeminen tutkimus on löytänyt yhteyden heikon hallintotavan ja huonon taloudellisen raportoinnin laadun, tulosten manipuloinnin, tilinpäätösvirheiden ja heikkojen sisäisten valvontamekanismien väliltä (Cohen *et al.* 2004, 87). Aiemmissä tutkimuksissa on osoitettu, että laadukas raportointi on yleisesti hyödyllistä markkinoiden toimivuudelle sekä positiivisesti yhteydessä yritysten maksukykyyn, ja negatiivisesti yhteydessä niiden pääoman kustannuksiin (Karamanou & Vafeas 2005, 454). Seuraavaksi tarkastellaan hallinnon informaatio- ja valvontamekanismeja, joilla pyritään pienentämään informaation epäsymmetriasta aiheutuvaa kuilua osakkeenomistajien ja yhtiön johdon välillä, lisäämään hallinnon läpinäkyvyyttä ja tiedon välityksen avoimuutta.

### **2.2.1 Riippumaton hallitus ja tarkastusvaliokunta valvovat johdon toimintaa**

Agenttiteoreettisissa tarkasteluissa analysointifokus on yrityksen sisäisessä hallinnassa ja johtamisessa (Tosi 2008, 154). Suomessa osakeyhtiöissä päämies, eli osakkeenomistajat, delegoi sisäisen valvontatehtävän agentille eli hallitukselle. Päämies säilyttää itsellään oikeuden päättää tietyistä asioista. Yhtiökokouksessa äänestäen osakkeenomistajat muun muassa valitsevat hallituksen jäsenet ja tilintarkastajan. Muut yhtiön johto- ja valvontatehtävät osakkeenomistajat delegoivat hallitukselle. Hallitus puolestaan delegoi useimmat johtamiseen liittyvät tehtävät edelleen muille agenteille, kuten toimitusjohtajalle ja muulle johdolle, mutta säilyttää itsellään näiden tehtävien valvonnan. (Halonen & Steiner 2009, 14–16.)

Hallintojärjestelmän valtavirtatutkimusten kestoaiheena onkin ollut hallituksen ja johdon välinen suhde. Lisäksi hallituksen alaisuudessa toimivan tarkastusvaliokunnan tutkimuksellinen suosio on laskentatoimen alalla jo vuosikymmeniä ollut huomattava, sillä tarkastusvaliokunnalla on keskeinen tehtävä yhtiön taloudellisen raportointiprosessin laadun varmistamisessa (SarbanesOxleyAct, Suomen pörssiyhtiöiden hallinnointikoodi) (esim. Pomeroy & Thornton 2008; Bédard & Gendron 2010; Carcello *et al.* 2011).

Agenttiongelman pyritään ratkaisemaan valvonnan avulla, jolla verifioidaan agentin toiminta, ja suunnataan sitä toivottuun suuntaan. Agenttiteorian mukaisesti tehokas valvonta vähentää agenttikustannuksia ja parantaa yhtiön menestystä (Hillman & Dalziel 2003). Hallitus toimii osakkeenomistajien välikätenä ja informaatiomekanismina (Fama & Jensen 1983). Teoreettisesti hallituksen olemassaolon tarkoituksena ja tärkeimpänä tehtävänä on valvoa johdon toimintaa osakkeenomistajien etujen turvaamiseksi (Cohen, Krishnamoorthy & Wright 2002). Niinpä käsitteellä *hallitus* (governance), mikä kattaa hallituksen ja sen tarkastusvaliokunnan, viitataan agenttiteoriassa johdon *valvontaan*. Vastaava viittaus löytyy myös Euroopan Komission (KOM(2011) lopullinen 164, 5) EU:n yritysten hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää käsittelevästä vihreästä kirjasta.

Agenttiteoria kuvaa, milloin ja miten hallitus toimii agenttikonfliktien valvojana. Toisaalta teoria ei ota kantaa siihen, mitä hallitus tekee tilanteissa, joissa on edullisempaa pidättäytyä valvonnasta. Pareto-tehokkaassa tilanteessa hallitus ei toteuta johdon valvontatoimia, jos on tarjolla halvempia menetelmiä vähentää agenttikustannuksia. Tätä kutsutaan substituuttihypoteesiksi ja se liittyy johdon kompensatoratkaisuihin eli toiminnan suuntaamiseen tulosperusteisesti, esimerkiksi optiojärjestelyin. (Dallas 1996, 8, 22.)

Teoreettisesti valvonta voi olla tehokasta vain tilanteessa, jossa valvonnan suorittava toimija (hallitus) on *riippumaton* (independent) niistä, jotka ovat valvonnan kohteina (johto), ja näiden vaikutuskentän ulkopuolella (Baker & Owsen 2002, 784; Cohen *et al.* 2002, 579). Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi suosittaa, että hallituksen jäsenistä enemmistö on riippumattomia yhtiöstä ja yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Hallituksen tehtävänä on muun muassa yhtiön toimivan johdon ohjaus ja valvominen. Siksi eturistiriitojen välttämiseksi on tärkeää, etteivät hallitusjäsenet ole riippuvuussuhteessa yhtiöön. Riippumattomuudella viitataan koodissa esimerkiksi työ- ja toimisuhteeseen, konsultoinnin kompensatioon sekä omistussuhteisiin yhtiön merkittäviin osakkeenomistajiin. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 11.)

Riippumattoman, tehokkaan valvonnan avulla pystytään kaventamaan informaation epäsymmetriaa – varmistamaan laadukas, läpinäkyvä taloudellinen raportointi. Koska hallitus on toisaalta itse osakkeenomistajien agentti, riippumattomuutta pidetään teorian valossa kannustimena, takeena, jotta hallitus toimii osakkeenomistajien hyväksi valvon-

tatehtävässään. (Hillman & Dalziel 2003, 384; Lynall, Golden & Hillman, 2003, 418.) Hallituksen jäsenen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat siis riippumattomuus johdosta ja organisaatiosta sekä toisaalta kokemus valvonnasta ja kontrolloinnista (Cohen *et al.* 2002).

Teoreettisesti voidaan olettaa, että suhteellisen riippuvaiset hallitukset ovat tehottomia valvonnassa. Sen sijaan riippumattomista eli pääsääntöisesti organisaation ulkopuolisista henkilöistä koostuva hallitus on tehokas valvontamekanismi, sillä heidän kannustimiinsa eivät vaikuta suhteet yhtiön johtoon tai organisaatioon. (Lynall *et al.* 2003, 418.) Suomalaisten listayhtiöiden hallituksen jäsenet ovat pääosin yhtiöön nähden ulkopuolisia (non-executive directors) (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010).

Yhtiön liiketoiminnan laajuus ja hallinnointijärjestelmän tehokkuus voivat edellyttää, että taloudellista raportointia ja valvontaa koskevien asioiden valmistelu delegoidaan yhtiössä hallitukselta tarkastusvaliokunnalle. Tarkastusvaliokunnan tarkoituksena ja tehtävänä on avustaa hallitusta sille kuuluvien seuranta- ja valvontavelvoitteiden toteuttamisessa valvomalla johdon toimintaa taloudellisen raportoinnin, riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan keinoin (Sarens & Abdolmohammadi 2011, 6.) Tarkastusvaliokunnalle on määritelty keskeinen rooli avoimen tiedonvälityksen ja talousraportoinnin laadun varmistamisessa (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 149).

Tehokkaan valvonnan takaamiseksi tarkastusvaliokunnan jäsenten on oltava riippumattomia yhtiöstä. Riippumattomuuden odotetaan parantavan valiokunnan työskentelyä, koska valiokunta pystyy tällöin objektiivisesti huolehtimaan raportointiprosessin luotettavuuden varmentamisesta. Jäseniltä odotetaan lisäksi riittävää tehtävien edellyttämää pätevyyttä ja *asiantuntemusta* laskentatoimen, kirjanpidon tai tilintarkastuksen saralta (Turley & Zaman 2004; Beasley *et al.* 2009; Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 14).

Huomattava osa laskentatoimen hallinnon tutkimuksista analysoi hallituksen ja tarkastusvaliokunnan piirteiden suhdetta taloudellisen raportoinnin laatua kuvaaviin tekijöihin (Beasley *et al.* 2009; Turley & Zaman 2004; Lin & Hwang 2010; Bédard & Gendron 2010; Carcello *et al.* 2011). Linin ja Hwangin (2010) meta-analyysi tulosten manipuloinnista (earnings management) osoitti, että hallituksen riippumattomuus oli negatiivisesti yhteydessä luovaan kirjanpitoon. Magilke, Mayhew ja Pike (2009) tutkivat kokeellisesti tarkastusvaliokunnan jäsenten riippumattomuuden suhdetta heidän objektiivisuu-

teensa ja totesivat, että osakeperusteiset kompensatiot vaikuttivat jäsenten suhtautumiseen raportoinnin virheellisyyksiin. Jäsenet, joiden kompensatio ei ollut osakeperusteinen, olivat riippumattomampia. Krishnan ja Visvanathan (2009) väittivät puolestaan, että tarkastusvaliokunnan laskentatoimen asiantuntijan toimialan tietämys oli tehokas keino johdon tilinpäätösraportointi käytänteiden valvontaan ja vähensi agenttikustannuksia.

Vaikka empiiristä evidenssiä on kerätty paljon, ovat tutkimusten tulokset ristiriitaisia, sillä sovelletut mittarit ovat hyvin moninaisia ja epäyhtenäisiä (Lin & Hwang 2010; Pomery & Thorntorn 2008). Tutkimustulokset ovat harhaanjohtavia esimerkiksi sen suhteen, onko täysin riippumaton hallitus parempi kuin suhteellisesti riippumaton (Romano 2004). Täysin riippumaton hallitus voi olla muodollisesti pätevä valvontamekanismi, kun taas suhteellisesti riippumaton hallitus voi kuitenkin olla tehokkaampi ja parempi valvonnassa (Cohen *et al.* 2008, 184.) Tulokset selittävät rajallisesti toimielinten todellista merkitystä. Tutkijat eivät ole onnistuneet todentamaan hallinnon prosessin, todellisen toiminnan tai ryhmädynamiikan vaikutuksia taloudellisen raportoinnin laatuun (Turley & Zaman 2004, 305–306; Bédard & Gendron 2010).

### **2.2.2 Ulkopuolinen tilintarkastaja varmentaa johdon tilityksen oikeellisuuden**

Agenttiteoriaa pidetään myös keskeisenä tilintarkastuksen olemusta jäsentävänä teoriaana (Meklin 2009). Tilintarkastuksen teorian mukaisesti sen lähtökohtana on tilintekovelvollisuus joko kahden tai useamman osapuolen kesken (vrt. agenttiteoria) tai julkiseen tilintekovelvollisuuteen perustuvana. Tilintarkastus kohdistuu tilinvelvollisuuden täyttämiseen ja sen yhteydessä annettavan informaation luotettavuuden vahvistamiseen. (Halonen & Steiner 2009, 13; Lin & Hwang 2010, 59–60) Tilintarkastuslain (TTL 459/2007) 11§:n mukaan tilintarkastus käsittää kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ohella myös hallinnon tarkastuksen, jonka tavoitteena on varmistaa, että yhtiön johto toimii lakien, määräysten, yhtiöjärjestyksen ja yhtiökokouksen päätösten mukaisesti. Lisäksi tilintarkastajan on tarkastettava, että listayhtiö on antanut APLM 2:6.2:n mukaisen selvityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä.

Agenttiongelmia ja niihin liittyvät omistajuuden ja kontrollin eriytyminen sekä informaation epäsymmetria johdon ja osakkeenomistajien välillä luovat kysynnän ulkopuoliselle tilintarkastukselle (Lin & Hwang 2010, 59). Kun päämies joutuu toimimaan ja te-

kemään päätöksensä agentin antaman informaation varassa, hänen on jollakin keinolla varmennettava tiedon oikeellisuus ja riittävyys. (Jensen & Meckling 1976; Watts & Zimmermann 1983, 615) Tätä varmennustehtävää varten päämies, eli Suomessa yhtiökokous, hankkii tilintarkastajan tarkastamaan agentin tilitysten sisältämää informaatiota. Agenttiteoreettisesti tilintarkastuksen olemassaolon ydin on *varmentaa agentin tilityksen oikeellisuus*. Käytännön elämässä tilintarkastukseen ja tarkastajien työhön liitetään huomattavasti laajempia vaatimuksia ja odotuksia muun muassa lainsäädännön perusteella. (Meklin 2009, 55.)

Wattsin ja Zimmermannin (1983, 615) mukaan tilintarkastus on yksi valvontamekanismi, jonka avulla voidaan parantaa yrityksen arvoa tehokkaasti toimivilla markkinoilla, sillä sen avulla johdon opportunistista koituvia kustannuksia voidaan alentaa ja lisätä siten yhtiön kokonaistuotosta. Kun valvonnan toteuttaa ulkopuolinen, johdosta riippumaton tarkastaja, on mahdollista kaventaa omistajuuden ja kontrollin eriytymisestä johtuvaa etujen ristiriitaa ja informaation epäsymmetriaa. Tarkastus on kuitenkin tehokas valvontakeino vain siinä ja ainoastaan siinä tapauksessa, että tarkastaja raportoi havaitsemistaan sopimusrikkeistä, ja markkinat (osakkeenomistajat) olettavat näin tapahtuvan. Todennäköisyys, että tarkastaja raportoi havaitsemansa rikkeet, on täten koko tilintarkastusammattikunnan olemassaolon kriteerin, riippumattomuuden, määritelmän ydin. (Watts & Zimmerman 1983, 615.)

Varmennustehtävän sisältö on johdettavissa agenttiteorian elementeistä (Meklin 2009, 58.) Päämiehen ja agentin välistä suhdetta kuvataan sopimus-metaforan avulla (Eisenhardt 1989). Sopimus sisältää teoreettisesti osapuolten välistä suhdetta ja erityisesti agentin toimintaa määrittävät ehdot ja säännöt. Meklinin (2009) mukaan laajimmillaan nämä sopimuksen ehdot voidaan katsoa käsittävän yhteiskunnassa lait ja muut säädökset. Ne määrittelevät agentin tilivelvollisuuden toteuttamista ja raportoinnin sisältöä. Esimerkiksi kirjanpitolaissa, tilintarkastuslaissa ja kansainvälisissä tilinpäätösstandardeissa säännellään, miten agentin on tilitettävä toimintansa. Keskeinen agentin tilivelvollisuuden ilmentymä on tilinpäätös (Meklin 2009, 58).

Meklin (2009, 58–59) jäsentää tilintarkastajan tehtävät kolmeen ulottuvuuteen. Tarkastajan on ensinnäkin (1) verifioitava, että agentti on toiminut sopimuksen ehtojen mukaisesti eli hän noudattaa toiminnassaan voimassa olevia lakeja. Toisaalta (2) tarkastajan

on selvitettävä, että agentti on myös raportoinut toimensa sääntöjen mukaisesti noudattaen tilinpäätöstä koskevia säädöksiä. Varmennustehtävän kannalta keskeistä on kolmas (3) ulottuvuus eli kahden edellisen yhteyden todentaminen. Agentin tilityksen on vastattava todellisuutta. (Meklin 2009, 59.)

Tilintarkastajan vastuulla on siis verifioida, että tilinpäätöksen tiedot on esitetty todennukaisesti noudattaen voimassaolevaa lainsäädäntöä ja, että tiedot vastaavat yhtiön taloudellista asemaa ja toiminnan tulosta (Lin & Whang 2010, 59.) Pelkistäen tilintarkastus ja hallinnon tarkastus sen osana ovat *jälkikäteen tapahtuvaa laillisuusvalvontaa* (compliance). Oikeudellisesta näkökulmasta määriteltynä tarkastajan roolina on mielipiteen ilmaiseminen ja lausunnon antaminen tarkastuksensa tuloksesta tilintarkastuskerptomuksessa. Tämä kuvastaa nykyistä hyväksyttyä näkemystä tarkastuksen roolista hallintojärjestelmässä. (Baker & Owsen 2002, 787–789.)

Jotta tarkastaja voi olla riittävän varma tilityksen oikeellisuudesta, hänen on selvitettävä, että agentin järjestelmät (laskenta-, atk- ja raportointijärjestelmät sekä sisäisen tarkastus) toimivat moitteettomasti vaaditulla tavalla (Meklin 2009, 59). Baker ja Owsen (2002) kuitenkin väittivät, että tilintarkastajan kannalta tähän liittyy dilemma. Jotta tarkastaja saavuttaisi käsityksen yhtiön taloudellisesta tilasta, hänen on päästävä käsiksi yhtiön laskentajärjestelmiin ja tietovarastoihin sekä muihin asiakirjoihin, jotka on laadittu johdon valvonnan alaisina. Päästäkseen käsiksi varmennustehtävän kannalta olennaisiin tietoihin hänen on toimittava yhteistoiminnallisesti johdon kanssa. Näin ollen tarkastaja joutuu työssään johdon vaikutusvallan alaiseksi ja hänen on tehtävä myönnytyksiä riippumattomuutensa suhteen. (Baker & Owsen 2002, 788–789.)

Agenttiteoriaan liittyy käsitys siitä, että hallitus ja tarkastusvaliokunta, jotka ovat omistajien agenteja, liittoutuvat valvojan eli tilintarkastajan kanssa johdon opportunistin kitkemiseksi. Yhteistoimintansa avulla he vähentävät agenttikustannuksia ja takaavat avoimen ja totuudenmukaisen raportoinnin. (Cohen *et al.* 2008, 184.) Tilintarkastajien on tilintarkastusstandardien mukaisesti kommunikoitava ja toimittava yhdessä tarkastusvaliokunnan kanssa varmistaakseen tarkastuskohteen raportointimenettelyjen laadun ja soveltuvuuden (Lin & Whang 2010, 60). Vastaavasti Suomen pörssiyritysten hallintokoodi edellyttää, että tarkastusvaliokunta seuraa tilintarkastusprosessia (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 27).



Teoreettisesti yhtiöissä, joissa on vahva hallintojärjestelmä, on myös tehokkaasti toimivat sisäiset valvontamekanismit sekä vankka kontrolliympäristö – hallintotapa vaikuttaa riskien käsittelyyn organisaatioissa. Siksi tilintarkastajan tulisi ottaa hallintojärjestelmän tekijät huomioon tarkastustyön suunnittelussa, sillä ne vaikuttavat tarkastusprosessin sisältöön ja laajuuteen. Yhä edelleen hallinto- ja ohjausjärjestelmän vaikutuksista tilintarkastukseen tiedetään varsin vähän, sillä tähän asti tieteellinen tutkimus on ollut varsin suppeaa. (Cohen *et al.* 2008.) Cohen, Krishnamoorthy ja Wright (2010, 778.) osoittivat, että tarkastajat sisällyttivät hallintoinformaatiota erityisesti tarkastusprosessin suunnitteluun ja, että alhaisempi kontrolliriskiarvio vähensi tilintarkastajan työn kattavuutta.

### **2.2.3 Sisäinen tarkastus tarjoaa varmennusta hallitukselle**

Sisäisen tarkastuksen merkitystä on alettu tutkia viime vuosina yhä enemmän, kun kirjanpitoskandaaleja seurannut taloudellinen ja poliittinen keskustelu keskittyi hyvään hallintotapaan (Coram, Ferguson, Moroney 2008). Kiinnostuksen taustalla on myös prosessi, missä sisäisen tarkastuksen viitekehys selkiintyi ja sen asema ammattikuntana ja hallintojärjestelmän osana vakiintui samalla, kun toimen rooli kiteytettiin säädöksiin ja ohjeisiin (kuten Sarbanes Oxley Act -laki Yhdysvalloissa tai erilaiset hallintokoodit Euroopan maissa) (Sarens 2009, 2–3.) Johdannossa esitetyn IIA:n sisäisen tarkastuksen määritelmän perusteella voidaan lisäksi olettaa, että sisäisellä tarkastuksella on positiivinen vaikutus kahteen hallinnointijärjestelmän tehokkuuden ja läpinäkyvyyden sekä taloudellisen raportoinnin laadun kannalta keskeiseen elementtiin – riskienhallintaan ja sisäisiin valvontamekanismeihin (Sarens 2009, 4; Archambeault *et al.* 2008). Akateeminen ja ammatillinen kirjallisuus pitävät sisäistä tarkastusta ainutlaatuisena ja kriittisenä mekanismina hallintorakenteessa (Holt & DeZoort 2009, 61; Christopher, Sarens & Leung 2009, 201).

Siinä, missä aiemmat agenttiteoreettiset tutkimukset ovat korostaneet tilintarkastuksen merkitystä valvontamekanismina, sisäisen tarkastuksen rooli agenttikustannusten vähentäjänä ja informaation epäsymmetrian pienentäjänä on vielä epäselvä. Agenttiteoreettisesti sisäistä tarkastusta voidaan pitää valvontamekanismina, jolla agenttiongelmiin reagoidaan (Sarens & Abdolmohammadi 2011, 3). Agenttiteorian mukaan riippumaton sisäinen tarkastustoiminto tarjoaa varmennusta (assurance) *hallitukselle*, osakkeenomistajien agentille, tarkastusvaliokunnan kautta samalla, kun tilintarkastaja tarjoaa varmen-

nusta osakkeenomistajille. Agenttiteoria tarjoaa perustan sisäisen tarkastuksen riippumattomalle roolille ja sille osoitetuille tehtäville. (Christopher *et al.* 2009, 202.)

Sarens & Abdolmohammadi (2011) tutkivat sisäisen tarkastustoimen suhteelliseen kokoon (sisäisten tarkastajien määrä suhteessa yrityksen koko henkilöstömäärään) vaikuttavia agenttiteoreettisia tekijöitä. He perustivat hypoteesinsa agenttiteoriasta johtamalleen oletukselle: mitä suurempi informaatiokuilu johdon ja osakkeenomistajien välillä on, sitä suurempi tarve on valvoa johdon toimintaa. He olettivat, että tämä heijastuisi positiivisesti sisäisen tarkastuksen suhteelliseen kokoon. Vaikka tulokset olivat osin ristiriitaisia agenttiteoriasta johdettujen oletusten kanssa, tutkimus osoitti, että sisäisellä tarkastuksella on merkitystä agenttiteorian mukaisena valvontamekanismina.

Vaikka sisäisellä tarkastuksella oletetaan olevan olennainen asema isäntäyhtiönsä läpinäkyvän hallinnon ja luotettavan taloudellisen raportointiprosessin kannalta, on sen suhdetta tilinpäätösraportointiin tutkittu varsin vähän. Prawitt ym. (2009) löysivät evi-denssiä, että sisäisellä tarkastuksella on merkittävä vaikutus tilinpäätösraportointiprosessin laatuun, kuten olennaisten virheiden havaitsemiseen. Coram ym. (2008) osoittivat, että yhtiöiden oma sisäinen tarkastustoiminto on tärkeä osa organisaation tehokasta hallinnointijärjestelmään ja valvontamekanismeja. Sisäinen tarkastus toi yhtiön taloudelliseen raportointiprosessiin lisäarvoa parantamalla organisaation valvonta- ja kontrolliympäristöä, sillä tarkastuksella oli merkittävä rooli petosten ja väärinkäytösten havaitsemisessa ja raportoinnissa.

Sisäisen tarkastuksen tehtäväalue on laajentunut puhtaasti laskentatoimeen ja tarkastukseen (assurance and auditing) liittyvistä asioista. Se tarjoaa nykyisin monipuolisesti tuki-, konsultointi ja arviointipalveluita isäntäyritykselleen. Tarkastushavainnot raportoidaan vain yhtiön ylimmälle johdolle ja hallitukselle, mutta uusien ammattistandardien mukaan toimi tuottaa lisäarvoa myös yhtiön sidosryhmille objektiivisella varmennuksellaan ja arvioinnillaan (IIA 2010, 18–19.) Suomen hallinnointikoodin mukaan pörssi-yhtiöiden on raportoitava ja kuvattava vain, miten toiminto on organisoitu, sekä muun muassa noudatettavat raportointiperiaatteet. Archambeault ym. (2008) uskoivat, että yrityksen hallintojärjestelmän läpinäkyvyyttä ja tiedonvälityksen avoimuutta voitaisiin täydentää sisäisen tarkastuksen julkisella varmennusraportilla. Holtin ja Dezoortin (2009) empiiriset tulokset osoittivat, että tällainen raportointi kavensi yrityksen ulkopuolisten

sidosryhmien tiedon epäsymmetriaa. Raportointi lisäsi sijoittajien luottamusta yhtiöiden tilinpäätösraportoinnin uskottavuuteen ja valvonnan tehokkuuteen.

Tilintarkastajiin nähden sisäiset tarkastajat ovat kietoutuneet syvemmin organisaation päivittäisiin toimintoihin muun muassa operationaalisen tarkastuksen kautta. Samalla kun sisäinen tarkastustoimi tarjoaa proaktiivisesti lisäarvoa yhtiölle, yksittäiset tarkastajat luovat informaaleja suhteita johtoon ja tarkastusvaliokuntaan. (Stefaniak *et al.* 2012, 43–44.) Vaikka sisäisiltä tarkastajilta ei edellytetä samanlaista riippumattomuutta kuin tilintarkastajilta, sisäisen tarkastuksen suorittama tarkastus ja arviointi on toteutettava objektiivisesti (IIA 2010, 2–4). Omistajien kannalta sisäinen tarkastus on toki riippuvainen organisaatiosta.

Sisäisen tarkastuksen riippumattomuudella viitataan sen organisatoriseen asemaan. Riippumattomuus heijastaa yhtiön sisäisiä raportointisuhteita. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi olla toiminnallisesti vastuussa hallitukselle tai tarkastusvaliokunnalle eli raportoida tälle suoraan tarkastushavainnoista (IIA 2010, 3). Jotta sisäinen tarkastus kykenee toteuttamaan arviointia, sen on päästävä käsiksi tarvitsemaansa informaatioon organisaatiossa. Tätä varten tarkastusjohtaja on usein hallinnollisesti vastuussa toimitusjohtajalle. (Sarens 2009, 3.) Christopher ym. (2009) väittivät, että liiallinen johdon osallistuminen sisäisen tarkastuksen suunnitteluun vaarantaa toimen riippumattomuuden. Vankassa hallintojärjestelmässä sisäiset tarkastajat ovat asemassa, jossa he voivat tarjota objektiivista informaatiota suoraan omistajan edustajalle eli hallitukselle ilman, että positiivinen vuorovaikutussuhde toimivaan johtoon kärsii (Stefaniak *et al.* 2012, 44).

Sisäisen tarkastuksen johtajan on säännöllisesti raportoitava suoraan ylimmälle johdolle eli hallitukselle tai tarkastusvaliokunnalle (IIA 2010, 10, 18). Suora ja säännöllinen raportointiyhteys on voimistanut tarkastuksen riippumattomuutta ja tilintarkastajien mielestä myös sisäisen tarkastuksen työn luotettavuutta (Cohen *et al.* 2010). Abbott, Parker ja Peters (2010) tutkivat tarkastusvaliokunnan seurannan yhteyttä sisäisen tarkastustoimen resurssien kohdentumiseen eri tehtäväalueiden välillä. He osoittivat, että yhtiöissä, joissa tarkastusvaliokunta seurasi aktiivisesti sisäistä tarkastustoimea verrattuna toimivan johdon suorittamaan seurantaan, sisäinen tarkastus keskittyi enemmän (eli suuntasi enemmän toiminnolle allokoituja resursseja) sisäisiin kontroleihin liittyviin toimiin.

## 2.3 Yhteenveto ja teoreettiset johtopäätökset

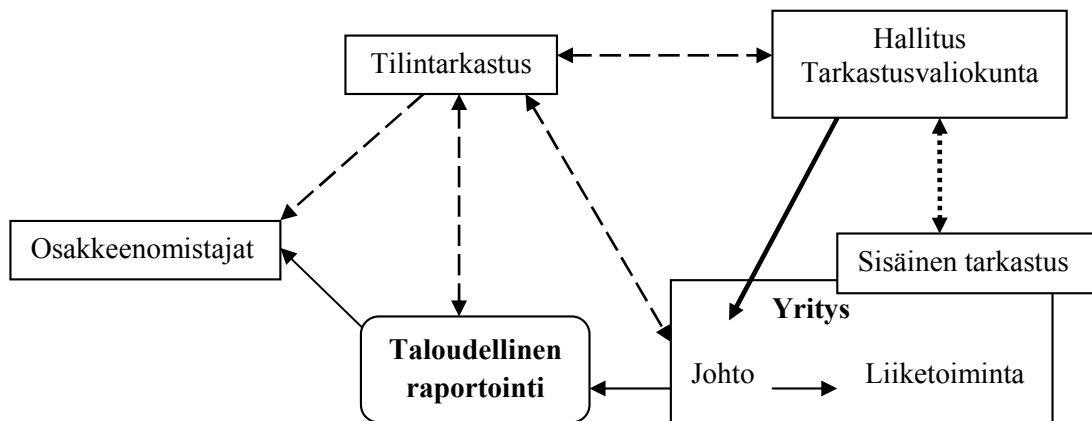
Agenttiteorian mukaan osakeyhtiöiden hallinnoinnin ongelmat liittyvät varallisuuden kerryttämisen (omistajuuden) ja säilyttämisen (kontrollin) väliseen jännitteeseen. Agenttiongelmien (moraalinen riski ja haitallinen valikoituminen) aiheuttavat johdon opportunistista ja tiedon epäsymmetriasta yhtiön päätöksenteosta vastaavan johdon ja poissaolevien osakkeenomistajien välillä. Laadukas taloudellinen raportointi voidaan varmistaa tehokkaan ja läpinäkyvän hallinnointijärjestelmän avulla. Tehokkaan hallintorakenteen saavuttamiseksi on varmistettava, että johto täyttää tilivelvollisuutensa (kuviot 1, ohut viiva) osakkeenomistajille samalla, kun minimoidaan osakkeenomistajille koituvat riskit johdon opportunistista. Toisaalta johdon yrittäjämäisyydelle on annettava tiettyä liikkumavaraa, jotta osakeyhtiö kykenee täyttämään liiketoimintansa perimmäisen tarkoituksen – tuoton kerryttämisen osakkeenomistajien sijoittamalle pääomalle.

Agenttiteoreettisesti optimaalinen hallinnointijärjestelmä rakentuu tehokkaista valvontaja kontrollimekanismeista. Johdon opportunistia pyritään rajoittamaan ensinnäkin riippumattoman valvonnan (monitor) avulla, jolla hankitaan tietoa johdon toiminnasta, ja toisaalta kontrolloinnin (control) avulla, jolla ohjataan johdon käyttäytymistä toivottavaan suuntaan. Valvontajärjestelmän peruspilarina toimii agenttiteoriassa hallitus, jonka ainoana tehtävänä – agenttiteoreettisena roolina – on valvoa yrityksen johdon toimintaa (kuviot 1, paksu viiva). Hallitusjäsenien tärkeimpiä ominaisuuksia ovat riippumattomuus sekä kokemus valvonnasta.

Yhtiöissä, joissa hallituksen valvontavastuuta on tarkoituksenmukaista delegoida valiokunnille, taloudellisen ja tilinpäätösraportointiprosessin laadun valvonnasta vastaa riippumaton tarkastusvaliokunta, jonka jäsenillä on laskentatoimen asiantuntemusta. Yhteistyössä tähän prosessiin osallistuu myös sisäinen tarkastus. Agenttiteorian mukaan sisäisen tarkastustoiminto tarjoaa varmennusta osakkeenomistajien agentille eli hallitukselle tarkastusvaliokunnan välityksellä (kuviot 1, pisteviiva). Se tuottaa lisäarvoa organisaatiolle objektiivisella varmennus- ja arviointitoiminnalla. Jotta sisäinen tarkastus on objektiivinen työssään, sen on säilytettävä riippumaton asema isäntäorganisaatiossaan. Tämä tarkoittaa suoraa raportointiyhteyttä hallitukseen.

Osakeyhtiöissä, joissa omistajuus on pitkälle hajautunut, kaikilla osakkeenomistajilla ei ole henkilökohtaisesti mahdollisuutta tai kykyä valvoa sijoitustaan yhtiössä. Silti he

joutuvat tekemään yhtiötä koskevat päätöksensä johdon antaman tiedon perustella. Tiedon epäsymmetriaa pyritäänkin kaventamaan agenttiteorian mukaan siten, että ulkopuolinen, riippumaton taho varmentaa johdon tilityksen luotettavuuden. Tätä tehtävää suorittaa tilintarkastaja, jonka asemana taloudellisessa raportointiprosessissa ja jonka agenttiteoreettisena roolina ei ole niinkään johdon aktiivinen valvonta vaan johdon tilityksen luotettavuuden ja oikeellisuuden jälkikäteinen varmentaminen (kuvio 1, katkoviivat) yhteistoiminnassa muiden hallintotoimijoiden kanssa. Varmennus palvelee yhtiön tuottaman tiedon käyttäjiä eli osakkeenomistajia, ei niinkään yhtiön sisäisiä hallinto- ja raportointiprosesseja. On tosin huomioitava, että teoreettisesti tilintarkastuksen olemassaololla voi olla myös johdon toimintaa kontrolloiva vaikutus.



**Kuvio 1** Hallintotoimijat raportointiprosessissa (mukaillen Baker & Owsen 2002)

## 3 HOLISTISEN VIITEKEHYKSEN RAKENTAMINEN

### 3.1 Strategisten resurssien vastavuoroinen lähestymistapa

Yhä useammat tutkijat ovat esittäneet huolensa siitä, että tukeutuminen yhteen teoreettiseen lähestymistapaan on liian yksinkertaistava moniulotteisen hallintojärjestelmän tarkasteluun ja köyhdyttää tutkimuskeskustelua (Christopher 2010, 683; Bédard & Gendron 2010; Cohen *et al.* 2008; Turley and Zaman 2004). Hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän liittäminen yksipuoleisesti agenttiteoriaan ja sen painottamiin valvontamekanismeihin ei kuvasta järjestelmän todellista luonnetta. Valvonnan tärkeyttä on turha kiistää edeltävän käsittelyn ja aiempien tutkimusten perusteella, mutta holistisempi ilmiön analysointi vaatii muiden näkökulmien yhdistämistä agenttiteoreettiseen tarkasteluun.

Siinä, missä agenttiteoria analysoi organisaation sisäisiä hallinnan ja ohjauksen ongelmia, lähtökohdiltaan yhtenäinen ryhmä muita hallinnointijärjestelmää jäsentäviä teoreettisia näkökulmia tarkastelee yritysten suhdetta ympäristöön. Tähän ryhmään kuuluvat muun muassa resurssi riippuvuuden teoria (resource dependence theory) ja institutionaalinen teoria (institutional theory). Edellä käsitelty agenttiteoria selittää yritysten toimintaa lähinnä johdon käyttäytymisen ja sen kontrollointitarpeiden kautta. Sen sijaan vaihteoiset jäsenystävät analysoivat yritysten kohtaamia haasteita, kun yritykset rakentavat suhteitaan ulkopuolisiin toimijoihin, sekä selittävät sitä, miten yritykset onnistuvat turvaamaan resurssinsa dynaamisessa ympäristössä (Clarke 2007, 9).

Kun yhtiön hallitukseen valitaan joku yksilö, odotetaan, että tämä henkilö tukee organisaation toimintaa, tarjoaa panoksensa ja käyttää aikaansa organisaatiota koskevien ongelmien ratkaisemiseen. Cohen ym. (2008) olettivat, ettei hallitukseen pyydetä jäseniksi yhtiön ulkopuolisia henkilöitä vain sen perusteella, että he ovat riippumattomia yhtiöön tai sen tärkeisiin osakkeenomistajiin nähden, toisin sanoen muotoseikkojen (form) vuoksi. Näillä henkilöillä on hallussaan jotain erityistietämystä tai verkostosuhteita, substanssitekijöitä (substance), joilla on yhtiölle merkitystä. Kirjoittajat uskoivat, että toimielinten jäsenten valintakriteerit saattavat vaihdella myös toimialoittain ja yhtiön elinkaaren vaiheen mukaisesti. Hallitusjäsenten erikoistunut asiantuntemus voi olla erityisen kysyttyä korkean teknologian innovaatioyrityksissä. Sen sijaan riippumattomuus

della voi olla merkitystä juuri vakaan kehitysvaiheen yhtiöissä, joissa pääasiallisena huolena on tilinpäätösraportointiprosessin valvonta. (Cohen *et al.* 2008, 184–189.)

Naiker ja Sharma (2009) tutkivat, miten tarkastusvaliokunnan toiminta vaikutti tilinpäätösraportoinnin laadun sisäiseen valvontaan, kun jäsenenä oli yhtiön entisiä tilintarkastajia. Tulokset osoittivat, ettei aiempi kokemus yrityksen toiminnasta vaarantanut valiokunnan riippumatonta toimintaa. Päinvastoin henkilöt, joilla oli yrityskohtaista asiantuntemusta, toivat lisäarvoa yhtiön sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seurantaan ja paransivat taloudellisen raportoinnin laatua. Tulos tukee Cohenin ym. (2008) oletusta ja viittaa siihen, ettei muodollinen riippumattomuus ole ainoa edellytys hallintorakenteiden tehokkuudelle vaan toimielinten jäsenillä on oltava myös muita ominaisuuksia.

Tämän huomion johdosta toisena hallintojärjestelmää jäsentävänä lähestymistapana tarkasteluun valitsin johtamiskirjallisuudessa kehittyneen resurssiriippuvuuden tai toiselta nimeltään vastavuoroisuuden (reciprocity) teorian (Pfeffer & Salancik 1978; Boyd 1990). Teorian linkittyminen hallinnointijärjestelmään perustuu Lawrencen ja Lorschin (1967) väittämään, jonka mukaan menestyksekkäillä organisaatioilla on sellaiset *sisäisen rakenteet* (internal structures), jotka soveltuvat ympäristön vaatimukseen (Clarke 2007, 9). Yhtiöiden päätöksenteon läpinäkyvyyden ja johdon vastuullisuuden ja tilinvelvollisuuden parantamiseen kohdistuu yhä kasvavia ulkopuolisia paineita. Johdon on osoitettava, että yhtiötä hallinnoidaan tehokkaasti, taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti osakkeenomistajien eduksi. Suurin osa ulkoisista paineista johtuu talousskandaalien ja väärinkäytösten nostattamista yhteiskunnan kulttuurisista ja sosiaalisista odotuksista. (Christopher *et al.* 2009, 202.)

Resurssiriippuvuuden teorian mukaan yritykset ovat avoimia järjestelmiä. Teoria olettaa, että yritysten ulkopuoliset paineet, kuten kilpailu, lainsäädäntö ja sosiaaliset voimat, pakottavat organisaatiot luomaan suhteita ulkopuolisiin toimijoihin. Johdon opportunismien kontrolloimisen sijaan resurssiriippuvuuden taustalla vallitsee ajatus siitä, että yritysten kyky luoda suhteita ympäröivään maailmaan ja hankkia resursseja on yksi liiketoiminnan menestyksen ja yhtiön eloonjäämisen määrittäjä. Erityisen kriittistä suhteiden luominen on epävarmoissa toimintaympäristöissä, joissa epävarmuus vaarantaa yhtiön resurssien hallinnan ja strategiset valinnat. Koulukunnan edustajat pitävät yhtiöiden hallitusta keinona lieventää epävarmuutta, sillä hallitus liittyy yhtiön sen ulkopuoli-

seen ympäristöön samalla kun sen jäsenet tuovat välttämättömiä resursseja yhtiön käyttöön. (Lynall *et al.* 2003, 418; Pfeffer & Salancik 1978.)

### **3.1.1 Resurssiriippuvuuden teorian taustaoletukset ja keskeiset käsitteet**

Resurssiriippuvuuden teoria olettaa, että osakkeenomistajat ja johto tukeutuvat hallitukseen ja pitävät sitä väylänä, jonka avulla yhtiö voi hankkia ja hallita niukkoja resursseja ja informaatiota (Boyd 1990, 419). Resurssiriippuvuus vaikuttaa kahdella tavalla yhtiöiden hallintorakenteisiin. Ensinnäkin ympäristön painostus ja vaatimukset tulisivat vaikuttaa hallituksen kokoonpanoon ja toiseksi erot hallitusten kokoonpanoissa pitäisi vaikuttaa yhtiöiden suoriutumiseen. (Boyd 1990, 419.) Toisin sanoen hallituksen ja tarkastusvaliokunnan koko ja koostumus ovat rationaalisia organisatorisia reaktioita ulkopuolisen ympäristön olosuhteisiin (Pfeffer 1972, 223). Empiirinen tutkimus on keskittynyt lähinnä jälkimmäisen yhteyden selvittämiseen tutkimalla esimerkiksi hallituksen ja tarkastusvaliokunnan koon (esim. Yang & Krishnan 2005) tai riippumattomien jäsenten osuuden (esim. Pomery & Thornton 2008) suhdetta yhtiön taloudelliseen raportointiin.

Hillman ja Dalziel (2003, 383) väittivät, että tutkijat, jotka olivat siihen asti analysoineet vain hallituksen toiminnan kannustimia (incentives to monitor) eli riippumattomuutta, olivat epäonnistuneet selittämään, miten hallituksen toiminta todella vaikutti yhtiöiden menestykseen. Tämän selvittämiseksi he pitivät hallitusjäsenten kykyjen ja valmiuksien, hallituspääoman (board capital), tutkimista ratkaisevana. Kirjoittajien mukaan hallituspääoma koostui yhtiölle hyödyllisistä resursseista, kuten taloudellisesta ja henkisestä pääomasta ja henkilökohtaisista sekä ammatillisista kontakteista. Hallitusjäsenet muun muassa konsultoivat ja antavat neuvoja, joten heidän – mukaan lukien yhtiöön riippuvuussuhteessa olevien jäsenten – asiantuntemustaan voidaan hyödyntää yhtiötä koskevien asioiden käsittelyssä. Lisäksi hallitus voi parantaa yhtiön julkista kuvaa ja legitimitteettiä. Hallitus toimii kommunikaatiokanavana yhtiön ulkopuolisten organisaatioiden ja yhtiön välillä. Lisäksi hallitusjäsenten suhteet tarjoavat väylän yhtiön ulkopuolisiin resursseihin. (Pfeffer & Salancik 1978, 145, 16; Hillman & Danziel 2003, 386.)

Pääoman käsite voitaneen yleistää koskemaan myös muiden yhtiön toimielinten jäseniä, sillä oletettavasti hallituksen tarkastusvaliokunnan ja sisäisen tarkastuksen jäsenillä on hallussaan niin yhtiölle yleisesti kuin toisille toimijoille ja tietyille toiminnoille tai tehtäville erityisesti välttämättömiä resursseja. Esimerkiksi Cohen ym. 2008 (184–185)



uskoivat, että tarkastusvaliokunta, jonka jäsenillä on toimialan asiantuntemusta, kykenee arvioimaan perusteellisesti yhtiön liiketoiminnan osa-alueita ja prosesseja sekä niihin liittyviä riskejä ja erityisesti sitä, ovatko käytössä olevat laskentamenetelmät soveltuvia näiden havaitsemiseen ja luotettavaan raportointiin.

Hallituksella on resurssiriippuvuuden teorian mukaan myös keskeinen strateginen rooli. Sen tärkein tehtävä on *yhteistoiminnallisesti* johdon kanssa määrittellä yhtiön liiketoiminnan strategiset suuntaviivat (Pfeffer & Salancik, 1978; Baker & Owsen 2002, 784). Johdon ja hallituksen suhde on synnerginen ja hallitus on ennemminkin johdon partneri tai avustaja kuin riippumaton valvoja. (Baesley *et al.* 2009, 70.) Resurssiriippuvuuden teoriaa (yhteenvedo taulukossa 2) ei silti voida pitää agenttiteoriaa poissulkevana vaan sitä täydentävänä. Käytännössä yhtiöiden hallituksilta edellytetään molempien roolien täyttämistä. Hallitus, jolla on kapea valvontafokus, ei ehkä aktiivisesti arvioi johdon strategisia suunnitelmia. Vaikeiden asioiden proaktiivinen käsittely edellyttää hallitukselta laajempaa strategisten sekä tuote- ja teknologiariskien arviointia. (Cohen *et al.* 2008, 190.)

<b>Ydin idea</b>	Hallituksella on tärkeä strateginen rooli. Se on väylä yhtiölle tärkeisiin resursseihin ja verkostoihin. Hallitus osallistuu yhteistoiminnallisesti johdon kanssa strategian määrittelyyn
<b>Analyysiyksikkö</b>	Organisaation sisäiset rakenteet
<b>Ihmiskäsitys</b>	Yhteistoiminnallisuus, rationaalisuus, strategiset resurssit, yhtiön toimialan tuntemus
<b>Organisaatiokäsitys</b>	Avoimia järjestelmiä, jotka mukautuvat ulkopuolisiin paineisiin, kuten kilpailuun ja lainsäädäntöön.
<b>Ongelma-alue</b>	Miten yritys onnistuu turvaamaan resurssinsa dynaamisessa ympäristössä? Yhtiön menestys on riippuvainen sen kyvystä hankkia resursseja ja luoda suhteita ympäröivään maailmaan

**Taulukko 2** Resurssiriippuvuuden teorian yhteenvedo

Yhteistoiminnallisuuden voi katsoa viittaavan siihen, että myös yhtiön toimiva johto on hallinnollisesti merkityksellinen toimija. Johdon aktiivista roolia hallintojärjestelmässä puoltaa Cohen ym. (2002; 2010) tutkimukset. He selvittivät haastatteluiden avulla, mikälainen merkitys hallinnointijärjestelmän toimijoilla oli tilintarkastajille tarkastusprosessin suunnittelussa ja etenemisessä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tilintarkastajat tarkastelivat yritysten hallinnon toimijakenttää hyvinkin laajasta perspektiivistä. Yllättäen

tutkimustulokset osoittivat, että hallituksen, tarkastusvaliokunnan ja sisäisen tarkastustoiminnon sijaan haastatellut tilintarkastajat pitivät yrityksen johtoa tärkeänä osana hallintorakennetta. Tarkastajien mielestä johdolla oli jopa keskeinen rooli tehokkaan hallintorakenteen määrittymisessä. (Cohen *et al.* 2002; 2010.)

### 3.1.2 Kirjallisuuskatsaus

Resurssiriippuvuuden teorian strategisen painotuksen vuoksi tärkeimpiä yksilön ominaisuuksia ovat laskentatoimeen liittymätön taloudellinen asiantuntemus esimerkiksi rahoituksesta, liiketoiminnan tai toimialan asiantuntemus, kyky tarjota ulkopuolisia resursseja sekä apua strategisessa prosessissa (Cohen *et al.* 2008, 185–186). Bégard ja Gendron (2010) korostivat, että tutkijoiden on omaksuttava agenttiteoreettista valvontanäkökulmaa syvällisempi lähestymistapa hallintoon ja analysoitava yksittäisten jäsenten henkilökohtaisten piirteiden vaikutusta toimielinten toiminnan tehokkuuteen. Dhaliwal, Nair ja Navissi (2010) tutkivat, miten yksittäisten tarkastusvaliokunnan jäsenten erilaiset kokemustaustat ja asiantuntemus vaikuttivat valiokunnan tilinpäätöserien laadun seurantaan. He osoittivat, että rahoitusammattilaisen liiketoiminnan ja toimialan tietämys oli komplementaarinen riippumattoman laskenta-ammattilaisen asiantuntemukselle.

Resurssiriippuvuuden näkökulmasta on tehty yksi tilintarkastusta käsittelevä tutkimus. Cohen, Krishnamoorthy ja Wright (2007) osoittivat kokeellisesti, että hallituksen agenttiteoreettinen ja resurssiriippuvuuden rooli vaikuttivat tilintarkastajien tarkastusriskiarvioihin ja tarkastusprosessin suunnitteluun. Kokeellinen analyysi indikoi, että tilanteissa, joissa hallitus on vahva molemmilla alueilla, tilintarkastajat arvioivat kontrolliriskin alhaiseksi ja alentavat suunniteltua tarkastuspanostaan. Tutkimus osoitti, että niin tilintarkastajien kuin tilintarkastusta tutkivienkin on hyvä omaksua suppeaa valvontanäkökulmaa laajempi tarkasteluperspektiivi.

Sisäinen tarkastusfunktion tehtäväkenttä on muuntunut yhä strategia- ja riskilähtöisemmäksi. Sisäisellä tarkastuksella on keskeinen rooli yhtiön sisäisten kontrollijärjestelmien ja riskienhallinnan prosessien arvioinnissa, jotka ovat strategisesti tärkeitä hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän sekä luotettavan talousraportoinnin kannalta. Tarkastusvaliokunta ja tilintarkastaja voivat hyödyntää sisäisen tarkastuksen tekemää työtä omien velvollisuuksiensa hoitamisessa. Riippumattomuuden ja objektiivisuuden ohella sisäisen tarkastustoimen työn laatu määrittyy sisäisten tarkastajien henkilökohtaisten ominaisuuksien

kuten koulutustaustan, työkokemuksen, sertifiointin sekä teknisten taitojen perusteella. (Sarens 2009.) Näistä kyvyistä voidaan käyttää Hillmanin ja Dalzielin termistä johtaen sisäisen tarkastuksen pääoman käsitettä.

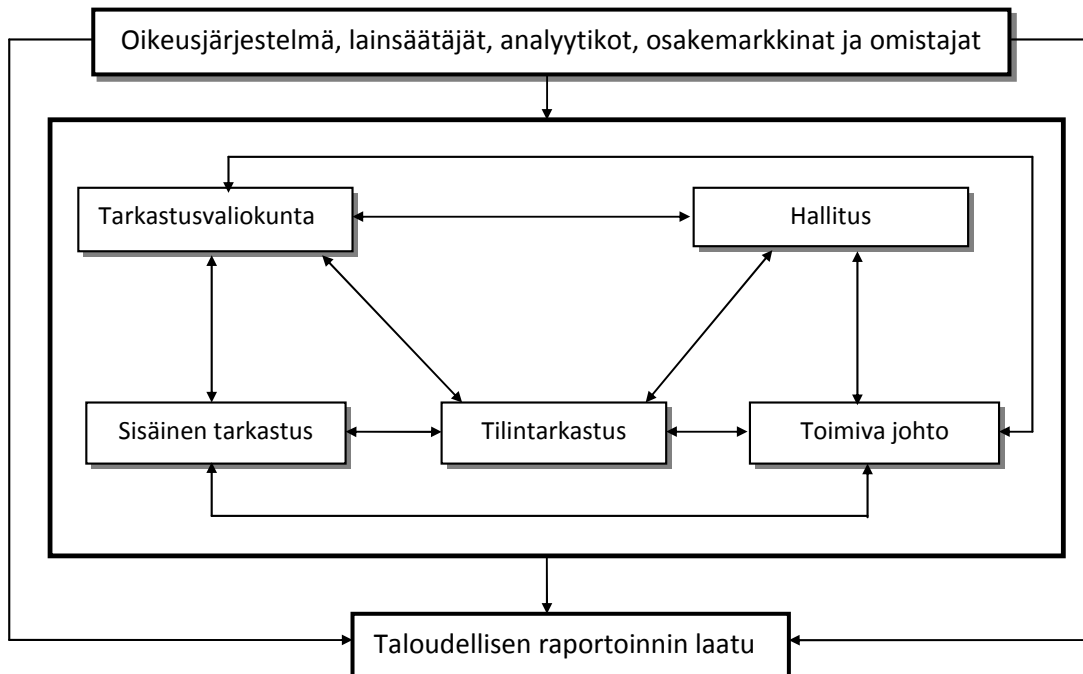
Tilintarkastukselle sisäinen tarkastus on jo pitkään ollut potentiaalinen, arvokas resurssi tilinpäätösraportoinnin tarkastusprosessissa (Lin, Pizzini, Vargus & Bardhan 2011, 288). Molempien ammattikuntien standardit kannustavat yhteistoimintaa, jotta resurssien käyttö tehostuu. Tilintarkastaja voi hyödyntää sisäisen tarkastuksen tekemää työtä erityisesti sisäisten kontrollijärjestelmien arvioinnissa, kunhan hän varmistuu työn laadusta. (Stefaniak *et al.* 2012, 43–44.) Cohenin ym. (2010) haastatteleminen tilintarkastajien mukaan sisäisen tarkastuksen merkitys oli kasvanut ja he luottivat enemmän sisäisen tarkastuksen suorittamaan työhön. Tilintarkastajien mielestä sisäinen tarkastus tuki tarkastusvaliokuntaa, kun valiokunta valvoi talousraportointiprosessia, ja takasi, että tarkastuskohteena olevan yhtiön sisäiset kontrollijärjestelmät toimivat tehokkaasti. He eivät kuitenkaan sisällyttäneet hallinnointijärjestelmän määritelmään sisäistä tarkastusta. Tämä viittaisi siihen, että tilintarkastajat pitävät sisäistä tarkastusfunktiota vain tarkastusvaliokunnan tukitoimintona, resurssina, eikä itsenäisenä hallintomekanismina.

Se, että tarkastusvaliokuntien asema on korostunut taloudellisen raportointiprosessin luotettavuuden valvonnassa, johtuu Krishnan (2005) mukaan siitä, että valiokunta kykenee hyödyntämään sisäisen tarkastuksen tekemää työtä. Myös Turley ja Zaman (2004, 309) uskoivat, että sisäinen tarkastus on tärkeä resurssi tarkastusvaliokunnalle, kun valiokunta hoitaa valvontaan liittyviä velvollisuuksiaan, mutta myös tarkastusvaliokunta voi vahvistaa sisäisen tarkastuksen toimintaa. Goodwin ja Yeo (2001) löysivät evidenssiä, että tehokas tarkastusvaliokunta vahvistaa sisäisen tarkastustoimen asemaa toimimalla riippumattomana foorumina, missä sisäiset tarkastajat voivat esitellä havaintojaan, jotka vaikuttavat yhtiön hallintaan ja ohjaukseen. Goodwin (2003) osoitti, että tarkastusvaliokunta, edistää sisäisen tarkastuksen työn laatua eli riippumatonta raportointiasemaa, kunhan valiokunnan jäsenillä on teknistä asiantuntijuutta ja kokemusta ymmärtää sisäisen tarkastustoimen tekemän työn sisältöä ja merkitystä. Tutkimustulosten perusteella sisäisellä tarkastuksella ja tarkastusvaliokunnalla näyttäisi olevan vastavuoroinen suhde, joka tuottaa parhaimmassa tapauksessa lisäarvoa yhtiölle. Yhä edelleen on olemassa varsin vähän lainsäädäntöä tai parhaita käytäntöjä ohjaamaan sisäisen tarkastuksen toteutusta ja sen suhdetta tarkastusvaliokuntaan (Abbott *et al.* 2010).

### 3.2 Hallinnon legitimointia selittävä lähestymistapa

Tähänastisen käsittelyn perusteella voidaan todeta, että agenttiteoria korostaa valvonnan muodollisia kriteerejä, kuten toimielinten riippumattomuutta. Resurssiriippuvuuden teoria taas analysoi henkilöiden kykyjä, jotka määrittävät heidän tekemänsä työn sisällön, laadun ja tehokkuuden. Molemmat teoriat selittävät hallinnointijärjestelmän tehokkuutta pääasiassa kahden toimijan välisen suhteen kautta. Yhtiön johdon ja hallituksen ohella muut yhtiön sisäiset tai ulkopuoliset, sen liiketoimintaan liittyvät tai siitä kiinnostuneet toimijat ovat passiivisia tai täysin poissaolevia (Baker & Owsen 2002, 785). Esimerkiksi osakkeenomistajat ja sijoittajat ovat varsin staattisia ja homogeenisiä ryhmiä, jotka eivät aktiivisesti vaikuta yhtiön toimintaan tai hallinnon organisointiin.

Jos hallinnointijärjestelmässä keskitytään ainoastaan hallituksen ja johdon toiminnan analysointiin, laadukkaasta raportointiprosessista muodostuu liian suppea kuva. Siksi Cohen ym. (2004) lisäsivät hallintojärjestelmään, jota he kutsuvat corporate governance mosaiikiksi, toimijoita yrityksen sisältä ja ulkopuolelta (kuvio 1). Ne kaikki vaikuttavat osaltaan taloudellisen raportoinnin laatuun.



**Kuvio 2** Corporate governance mosaiikki ja taloudellisen raportoinnin laatu (mukailen Cohen *et al.* 2004).

Institutionaalinen teoria on kehittynyt organisaatioiden sosiologian ja organisatorisen käyttäytymisen alalla (DiMaggio & Powell 1983). Teoria ylittää puhtaasti talousteoret-

tisen, hyödyn tavoitteluun perustuvan agenttiteorian ja tarjoaa kattavamman ymmärrystavan järjestelmien, kuten organisaatioiden ja toimialojen, kehitykselle, kuin resurssi-riippuvuuden teoria. Institutionaalinen teoria kyseenalaistaa organisaatioissa tehtävien valintojen ja päätösten rationaalisuuden (Tuttle & Dillard, 2007, 388–389). Agenttiteoriassa samoin kuin resurssi-riippuvuuden teoriassa yhtiön toiminta on rationaalista reagoitua yrityksen sisällä tai ulkopuolella vallitseviin olosuhteisiin. Institutionaalissa teoriassa organisaatiot nähdään kognitiivisten, poliittisten, emotionaalisten ja strategisten voimien taistelukenttänä, jossa yhden oikean päätöksen tekeminen on mahdotonta. Ratkaisut ovat toimivia silloin, kun ne vastaavat mahdollisimman monen intressejä. (Eriksson-Zetterquist 2009, 6.)

Institutionaalinen teoria valaisee, miksi organisaatioiden toiminta noudattaa sellaisia asiainaloja, joita pidetään itsestäänselvyyksinä. Lisäksi se selittää, miksi ja miten organisaatiot alkavat noudattaa muodollisia sääntöjä ja epämääräisiä ohjeita ennemmin kuin valitsevat rationaalisen toimintatavan. Staattisen agenttiteorian sijaan institutionaalinen teoria kuvaa prosessia ja muutosdynamiikkaa, jonka tuloksena yritys siirtyy vakaan liiketoiminnan vaiheeseen. Resurssi-riippuvuuden teoria ei ota kantaa siihen, millainen vaikutus yhtiöllä on ympäristöönsä. Institutionaalinen teoria analysoi mahdollistavia ja rajoittavia vaikutuksia, joita järjestelmällä on niiden sisällä oleviin toimijoihin, kuten yhtiöihin ja yksilöihin. Lisäksi se pitää mahdollisena, että järjestelmien osat vaikuttavat järjestelmään. Esimerkiksi toimialan markkinajohtaja määrittelee organisatorisen ympäristönsä piirteitä. (Eriksson-Zetterquist 2009, 5-6; Tuttle & Dillard, 2007, 388–389.)

### **3.2.1 Institutionaalisen teorian taustaoletuksia ja keskeisiä käsitteitä**

Institutionalisoituminen on prosessi, jonka aikana organisatoriset rakenteet ja prosessit muuttuvat vähitellen itsestään selvyyksiksi. Monet organisatoriset toimet heijastavat tiettyjä toiminnan malleja tai menettelytapoja, jotka kehittyvät ajan mittaan ja vakiintuvat organisaatioissa ja niiden ympäristössä. (Clarke 2007, 91–10). Institutionaaliset teoreetikot väittävätkin, että monet organisaation rakenteet ja prosessit ovat ritualistisia (Cohen *et al.* 2010, 773). He pitävät sellaisten rakenteita ja prosessien käyttöä järkevänä, joita ympäristö pitää oikeutettuina. Yhtiön sovelias ja yhdenmukainen käytös tyydyttää ulkopuolisia sidosryhmiä, sillä toiminta heijastaa ulkoisesti vastuullista johtoa ja raportointi edustaa sosiaalista tilivelvollisuutta. (Clarke 2007, 10.) Toisin sanoen joi-

denkin hallinnollisten rakenteiden ja prosessien perimmäisenä tavoitteena on vain yhtiön toiminnan *legitimointi* (Cohen *et al.* 2008, 185–186).

Institutionaalisen näkemyksen mukaan yhtiöiden hallinnolla voi olla täysin seremoniallinen (ceremonial) rooli. Hallintorakenteet ja -prosessit ovat tärkeitä vain niiden symbolisen merkityksen eli muotoseikkojen (form) kuin todellisen tarkoituksensa ja toiminnan substanssin (substance) vuoksi. Ulospäin välittyvä kuva ja yhtiöiden seremoniaaliset panokset eivät välttämättä liity lainkaan siihen, miten toimielinten tehtävät todellisuudessa suoritetaan. Rakenteiden ja prosessien ritualistisuus on vain *löyhästi liitoksissa* (loose coupling) yhtiön toiminnan tehokkuuteen ja sen päämääriin. (Beasley *et al.* 2009, 69–70.) Yritys voi esimerkiksi raportoinnissaan korostaa, että sen hallitus koostuu täysin riippumattomista jäsenistä (symbolinen muotoseikka), kun se itse asiassa epäonnistuu valvomaan johdon toimintaa ja takaamaan taloudellisen raportoinnin laadun (toiminnan todellinen sisältö). Samoin toimielinten kokoukset voivat toimia agenttiteorian korostaman tehokkaan ja riippumattoman valvonnan ja kontrolloinnin symboleina.

Seremoniallisuus on tyypillistä erityisesti epävarmassa toimintaympäristössä tai, kun yhtiö soveltaa monimutkaista, innovatiivista teknologiaa tai, kun yhtiön strategiset tavoitteet ovat epäselvät. Epävarmassa toimintaympäristössä johdon toiminnan asianmukaisuutta on vaikeaa valvoa. Institutionaalisen hallintojärjestelmää jäsentävän näkemyksen mukaan toimielinten, kuten tarkastusvaliokunnan, prosessit alkavat ajan myötä samankaltaistua tietyn populaation (esim. toimialan, yhteiskunnan) sisällä, kun organisaatiot tavoittelevat oikeutusta toiminnalleen ja yhdentyvät sääntelyn, parhaiden käytäntöjen tai jäljittelyn perusteella. (Beasley *et al.* 2009, 69.)

Teorian mukaan organisaatiot seuraavat evoluutionaarista prosessia moninaisuudesta yhtenäisyyteen. Tästä homogenoitumisprosessista, jossa yhtiöt alkavat muistuttaa rakenteiltaan (muodollisesti) toisiaan, käytetään käsitettä isomorfismi. (Tuttle & Dillard 2007, 390.) DiMaggio ja Powell (1983) määrittelevät isomorfismin rajoittavaksi prosessiksi, joka pakottaa yhden yksikön populaatiossa muistuttamaan toisia yksiköitä, jotka kohtaavat samanlaiset ympäristötekijät. Isomorfismin avulla yritykset noudattavat populaationsa hyväksytyjä normeja (Clarke 2007). Myös yksilöt yhdentyvät ja toimielimet houkuttelevat vähitellen samanlaisia jäseniä (Tuttle & Dillard 2007). Institutionaalisen teorian yhteenveto on taulukossa 3.

Organisaatiot alkavat muistuttaa toisiaan kolmen – (1) pakottavan, (2) normatiivisen ja (3) jäljittelevän – voiman kautta. Pakottava (coercive) isomorfismi johtuu epäsymmetrisistä valtasuhteista. Muutoksen taustalla ovat organisaation ulkopuoliset paineet, jotka liittyvät sääntelyyn ja yhteiskunnan kulttuurisiin odotuksiin. Organisaation kohtaaman painostuksen lähde voi olla voimakas poliittinen ryhmä, viranomaiset tai lainsäädännöstä vastaavat instituutit tai jokin muu sidosryhmä (asiakkaat, toimittajat, institutionaalinen sijoittaja), josta organisaatio on riippuvainen. (DiMaggio & Powell 1983, 150; Tuttle & Dillard 2007, 393; Cohen *et al.* 2008, 186.) Tällaisia pakottavia isomorfismeja ovat esimerkiksi kansainväliset ja kansalliset lait ja niiden muutokset taikka monikansallisen konsernin tytäryhtiöiden laskentajärjestelmien harmonisointi emoyhtiön menetelmiin.

Normatiivinen (normative) isomorfismi viittaa yhdentymiskehitykseen sosialisoinnin kautta ja heijastaa institutionaalisia arvoja. Organisaatiot lähentyvät toisiaan toimialan ammattimaistumisen (professionalization) seurauksena. Normatiivisia voimia ovat tutkimustulokset ”hyvästä” hallintotavasta, merkittävien instituuttien, kuten tilintarkastusyhteisöjen tai viranomaistahojen kannanotot ja toimialan parhaat käytänteet (best practices). Jäljittelevän (mimetic) isomorfismin taustalla on toimintaympäristön epävarmuus. Selviytyäkseen epävarmuudesta yritys alkaa matkia toimialan johtavan yrityksen esimerkkiä, huolimatta siitä, onko omaksuttu menettelytapa edes tehokas. (DiMaggio & Powell 1983, 150; Tuttle & Dillard 2007, 393; Cohen *et al.* 2008, 186.)

<b>Ydin idea</b>	Selittää muutosdynamiikkaa, jonka seurauksena yhtiö institutionalisoituu. Hallinnollisten toimien ja rakenteiden tarkoitus on legitimoida yhtiön toimintaa.
<b>Analyysiyksikkö</b>	Mahdollistavat ja rajoittavat vaikutukset, isomorfismit (pakollinen, normatiivinen ja jäljittelevä)
<b>Ihmiskäsitys</b>	Epärationalisuus, symbolisuus, ritualistinen toiminta
<b>Organisaatiokäsitys</b>	Kognitiivisten, poliittisten, emotionaalisten ja strategisten voimien taistelukenttä

**Taulukko 3** Institutionaalisen teorian yhteenvedo

### 3.2.2 Kirjallisuuskatsaus

Beasley ym. (2009) haastattelivat yhdysvaltalaisia tarkastusvaliokunnan jäseniä selvittääkseen valiokunnan toiminnan todellisuutta. He tutkivat agenttiteoreettisen tiukan valvojan roolin ja institutionaalisen teorian korostaman seremoniallisen roolin välistä

jännitettä valiokunnan toiminnassa. Monet tarkastusvaliokunnan jäsenet pyrkivät tarjoamaan tehokasta tilinpäätösraportoinnin valvontaa ja vastaavasti välttämään seremoniallista roolia. Agenttiteoria tai institutionaalinen teoria ei täysin kyennyt selittämään saatuja tuloksia, sillä tietyillä tarkastusvaliokunnan tehtäväalueilla oli havaittavissa molempia rooleja.

Beasley ym. (2009) havaitsivat, että säännöllinen vuorovaikutus hallinnon eri toimijoiden välillä sekä vuorovaikutuksen laatu näyttivät olevan tärkeitä tutkittujen tarkastusvaliokuntien toiminnan tehokkuudelle. Lisäksi he löysivät empiiristä tukea DeZoortin ym. (2002) väitteelle, että tarkastusvaliokunnan tehokkuus riippuu sen rakenteesta, auktoriteetista, resursseista sekä ahkeruudestaan (diligence). Haastatellut tarkastusvaliokuntien jäsenet korostivat heidän auktoriteettinsa hyödyntämistä (sisäisen tarkastuksen että tilintarkastuksen todellista seurantaa), mahdollisuutta hyödyntää ulkoisia ja sisäisiä toimijoita (resursseja) sekä käyttää aikaansa tehokkaasti informaation tutkimiseen.

Kun tutkitaan hallintotavan vaikutusta tarkastusprosessiin, Cohenin ym. (2010) sekä Beasley ym. (2009) mukaan institutionaalisen teorian soveltaminen agenttiteorian rinnalla palvelee analysointia. Cohen ym. (2002) haastattelivat tilintarkastajia ennen Sarbanes-Oxley-lain voimaantuloa ja toistivat tutkimuksensa vuonna 2010. Vuonna 2002 tarkastajat pitivät tarkastusvaliokuntia lähinnä symbolisina ja tehottomina. Uusi tutkimus osoitti, että tilintarkastajat pitivät tarkastusvaliokuntia edelleen passiivisina erityisesti tilanteissa, joissa setvittiin johdon ja tilintarkastajan välisiä ongelmia. Kuitenkin joidenkin tarkastajien mielestä suunta oli parempi. Valiokunnat olivat tehokkaampia, aktiivisempia, ahkerampia ja asiantuntevampia kuin ennen. Lisäksi tilintarkastajien mielestä valiokunnilla oli proaktiivisempi rooli suhteessa tilintarkastajan riskiarvion valvontaa ja tarkastussuunnitelmaa koskeviin päätöksiin. (Cohen *et al.* 2010.)

Vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että tarkastusvaliokunnan rooli on muuttunut symbolisesta tehokkaan valvojan suuntaan. Myös suomalaistutkimus löysi evidenssiä, että tarkastusvaliokunnan kokoustiheydellä oli positiivinen yhteys taloudellisen tiedon laatuun tilintarkastuksen laadun välityksellä. Tarkastusvaliokunnan kokoukset eivät siten ole ainoastaan symbolisia, vaan ne myötävaikuttivat taloudellisen tiedon laatuun ja tilintarkastuksen laatuun. (Miettinen 2008.) Joka tapauksessa tilintarkastajalla on suuri vastuu luotettavan taloudellisen raportoinnin varmistamisesta.



misessa silloin, kun tarkastusvaliokunnan rooli yhtiön hallintorakenteessa on lähinnä seremoniaalinen (Cohen *et al.* 2008).

Cohen ym. (2008, 189–191) väittivät, että tilintarkastaja hahmottaa työhönsä liittyvien vastuiden luonteen ja laajuuden sen perusteella, millaisen lähestymistavan hallintoon hän on omaksunut. Agenttiteoreettisen lähestymistavan omaksunut tarkastaja keskittyy kontrollitoimien ja sisäisten valvontamekanismien, toimielinten jäsenten riippumattomuuden, tehtävänjaon ja asiantuntijuuden havainnointiin varmistaessaan tilinpäätösraportoinnin laatua ja johdon valvonnan asianmukaisuutta. Resurssiriippuvuuslähtöinen tarkastaja pitää yritysten hallintomekanismeja ja synenergistä suhdetta johdon ja hallituksen välillä keinoina kehittää vakaata liiketoiminnan strategiaa ja kontrolloida liiketoimintariskejä. Institutionaalisen teorian perusteella tilintarkastaja arvioi, ovatko hallinnon muodolliset mekanismit lakien ja sääntöjen mukaisia. Hän tarkastaa, että kaikki tarkastusvaliokunnan jäsenet ovat riippumattomia ja yhdellä on asiaankuuluvaa taloudellista asiantuntemusta niin kuin hallintokoodi edellyttää. (Cohen *et al.* 2008, 190.)

Baker ja Owsen (2002, 789) sen sijaan kyseenalaistivat tilintarkastuksen roolin hallinnointijärjestelmässä. He perustelivat väitteensä sillä, että sijoittajat tekevät investointipäätöksensä pääasiassa ennustetietojen perusteella, tulevien tuotto-odotusten näkökulmasta. Koska tilinpäätös julkaistaan varsinaisen tilikauden päättymisen jälkeen, se käsittelee historiatietoa yhtiön toiminnasta. Erityisesti institutionaaliset sijoittajat toimivat markkinoilla, joilla tarkastetuilla laskentatiedoilla ei juuri ole merkitystä. Investointipäätökset tehdään pääasiassa tilintarkastamattoman informaation perusteella, kuten tulostiedotteiden, analyytikkojen lausuntojen tai suoraan johdolta saatujen tietojen perusteella. (Baker & Owsen 2002, 789.)

Bakerin ja Owsenin (2002) mukaan talousanalyytikkojen ja muiden informaation tarjoajien rooli ajantasaisen ja hyödyllisen tiedon tarjoajina ja varmentajina on yhä tärkeämmässä asemassa kaventaen tilintarkastuksen roolia. Voimakkaat sidosryhmät voivat vaikuttaa yhtiöiden ylimpään johtoon ja hallitukseen tietynlaisten toimintastrategioiden noudattamiseksi. Institutionaalisen teorian valossa tarkastuksella voi käytännössä olla puhtaasti vain seremoniaalinen, yhtiön tilinpäätöstä legitimoiva rooli. Tämä tarkoittaa sitä, että tarkastettu raportointi lisää yhtiön tuottaman tiedon uskottavuutta ilman, että se

suoranaisesti kohentaa tiedon hyödyllisyyttä. Luvussa 2 esitettyä agenttiteoreettista näkemystä toimijoiden asemasta hallinnointijärjestelmästä voidaan pitää vaillinaisena.

Institutionaalinen teoria olettaa, että organisatoriset hallinnointi- ja ohjausrakenteet pyrkivät tyydyttämään sosiaalisia odotuksia. Näin ollen sisäisen tarkastuksen olemassaolon taustalla voi olla agenttiteoreettisen valvontamekanismin sijaan johdon toiminnan ja raportoinnin legitimointi. Sisäinen tarkastus on tärkeä osa johdon kontrollirakenteita ja raportointijärjestelmiä, joita hallitus käyttää tarkastusvaliokunnan kautta ja, joita johto hyödyntää osoittaakseen tilivelvollisuutensa ja sosiaalisen vastuullisuutensa. Sisäisen tarkastuksen olemassaolo on keino viestittää, että yhtiössä on käytössä asianmukainen ja tehokas arviointi- ja varmennustoiminto, joka arvioi riskienhallinnan ja sisäisten valvontaprosessien riittävyttä ja tuloksellisuutta. (Christopher *et al.* 2009, 202.)

Sisäisen tarkastuksen suorittaman työn laatuun vaikuttavista tekijöistä tiedetään vähän. Sarensin (2009, 3) mukaan sisäisen tarkastuksen asemaan organisaatiossa ja sen tekemän työn laatuun vaikuttaa ensinnäkin, se kuinka paljon toimeen suunnataan resursseja. Riittämättömät resurssit vaikeuttavat sisäisen tarkastuksen työn suorittamista ja sen olemassa olo voi jäädä symboliseksi. Toisaalta työn todelliseen strategiseen merkitykseen vaikuttaa se, kuinka paljon hallituksen ja tarkastusvaliokunnan kokousajasta käytetään sisäistä tarkastusta koskevien asioiden käsittelyyn. (Sarens 2009, 3).

### **3.3 Kolmen teorian vertaileva yhteenveto – holistinen viitekehys**

Edellä on esitetty kaksi vaihtoehtoista teoreettista lähestymistapaa agenttiteorialle, joka on suosituin hallinnon jäsentämistapa, sekä aiempia tutkimustuloksia. Vertaileva yhteenveto on jäljempänä taulukossa 4. Käsittelyn tarkoituksena oli osoittaa, että laskenta-toimen ja tilintarkastuksen tieteelliseen tutkimukseen sekä tarkastuksen ammattilaisten tulisi omaksua kapean teoreettisen linssin sijaan laajempi analysoinnin viitekehys. Moniulotteinen katsontakanta ei rajoitu hallinnointijärjestelmän muotoseikkojen tarkastelemaan vaan korostaa mekanismien todellista merkitystä hallinnon läpinäkyvyydelle.

Agenttiteoria muodostaa hallinnointijärjestelmän jäsentämisen teoreettisen perustan. Osakeyhtiöissä, joissa omistajuus on pitkälle hajautunut, hallinnoinnin ongelmat johtuvat varojen omistajuuden ja kontrollin eriytymisestä. Hajaantuneen omistuksen yhtiöissä osakkeenomistajien ja varojen allokaatiosta vastaavan johdon välillä vallitsee infor-

maation epäsymmetria. Agenttiteoria olettaa, että johto toimii opportunistisesti osakkeenomistajien etujen vastaisesti. Informaation epäsymmetria ja johdon omien etujen tavoittelu vaarantavat hallinnon läpinäkyvyyden ja taloudellisen tiedon luotettavuuden.

Tehokas hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä on ratkaisu, joilla valvotaan ja kontrolloidaan johdon käyttäytymistä. Agenttiteoriaa voidaan pitää hallinnon valvonnan lähestymistapana. Valvonnalla viitataan hallituksen, osakkeenomistajien agentin, toimintaan. Agenttiteoreettisesti tehokas valvonta on mahdollista aikaansaada, kun hallinnointi- ja ohjausjärjestelmät toimivat riippumattomasti.

	<b>Agenttiteoria</b>	<b>Resurssi­riippu­vuuden teoria</b>	<b>Institutionaalinen teoria</b>
<b>Hallitusjäsenen tärkeimmät ominaisuudet</b>	Riippumattomuus, kokemus valvonnasta ja kontrolloinnista	Toimialan asiantuntemus, strateginen asiantuntemus, verkostosuhteet	Havaittavissa oleva asiantuntemus ja riippumattomuus. Säännölliset kokoontumiset.
<b>Hallituksen rooli</b>	Johdon toiminnan valvonta ja kontrollointi. Johdon kompensatio	Avustaa yhtiön johtoa strategian määrittelyssä. Uusien tuotteiden, markkinoiden ja teknologioiden tunnistaminen.	Johdon toiminnan ja raportoinnin legitimitetin parantaminen
<b>Tarkastusvaliokunnan merkitys raportointiprosessille</b>	Korkea	Määrittelemätön	Määrittelemätön, mahdollisesti symbolinen rooli
<b>Tilintarkastajan rooli</b>	Itsenäinen osapuoli, joka varmentaa taloudellisen raportoinnin laadun yhdessä muiden hallinnon toimijoiden kanssa	Keskeinen rooli itsenäisesti varmentaa talousraportoinnin laatu. Vähän tai ei ollenkaan roolia yhtiön operatiivisten tavoitteiden ja strategioiden saavuttamisen avustamisessa	Jos hallituksen ja tarkastusvaliokunnan sekä sisäisen tarkastuksen asema symbolinen, tarkastajalla päävastuu talousraportoinnin laadun varmentamisessa
<b>Sisäisen tarkastuksen rooli</b>	Riippumattoman ja objektiivisen varmennuksen tuottaminen riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan tehokkuudesta hallitukselle tarkastusvaliokunnan kautta	Laadukas sisäinen tarkastus voi toimia tarkastusvaliokunnan ja tilintarkastajan resurssina. Keskeinen merkitys yhtiön strategisten ja operationaalisten tavoitteiden saavuttamisen avustamisessa	Johdon toiminnan ja raportoinnin legitimointi. Jos symbolinen rooli, ei lisäarvoa yhtiölle tai tilintarkastajalle

**Taulukko 4** Hallinnon teorioiden vertaileva yhteenveto (mukaillen Cohen ym. 2008.)

Sisäisen tarkastuksen agenttiteoreettinen rooli hallinnointijärjestelmässä on tuottaa riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmennustoimintaa yhtiön hallitukselle tarkastusvaliokunnan kautta. Riippumattomuus liittyy sisäisen tarkastuksen asemaan ja rapor-

tointisuhteisiin organisaatiossa. Ollakseen riippumaton sisäisen tarkastuksen johtajalla tulee olla suora raportointi yhteys yhtiön hallitukseen. Ulkopuolisen, yhtiön johdosta riippumattoman tilintarkastajan agenttiteoreettisena roolina hallinnointijärjestelmässä on varmentaa johdon tilityksen oikeellisuus osakkeenomistajille yhdessä muiden hallinto-toimijoiden kanssa.

Resurssiriippuvuuden teorian mukaan hallinnolliset rakenteet ja prosessit ovat rationaalisia organisatorisia reaktioita ulkoisiin paineisiin. Yhtiö menestyy vain hankkimalla resursseja ja luomalla suhteita. Toimielinten jäsenillä on oltava hallussaan yhtiön toiminnan ja menestyksen kannalta välttämättömiä strategisia ominaisuuksia ja resursseja. Strateginen lähestymistapa korostaa hallituksen ja johdon vastavuoroisuutta. Sisäisellä tarkastuksella on strateginen rooli hallinnointijärjestelmässä, sillä se vastaa riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan tehokkuuden arvioinnista. Tilintarkastaja on yksin vastuussa taloudellisen raportoinnin luotettavuuden varmentamisesta.

Yhtiön toiminta ei ole välttämättä optimaalista ja rationaalista. Institutionaalinen teoria selittää, miksi yhtiöt alkavat noudattaa tiettyjä toimintatapoja kolmen institutionaalisen voiman – pakottavan, normatiivisen ja jäljittelevän isomorfismien – avulla. Voimat yhdenmukaistavat yhtiöiden hallinto- ja ohjausjärjestelmiä sekä päätöksenteon läpinäkyvyyteen ja tiedonvälityksen avoimuuteen liittyviä käytänteitä. Toisaalta institutionaalinen teoria selittää, miksi yhtiöt pyrkivät legitimoimaan toimintaansa. Yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmien tarkoituksena on vastata sosiaalisia odotuksia, jolloin niiden olemassaolo voi olla symbolista ja yksittäisten hallinnon toimijoiden käyttäytyminen voi jäädä ritualistiseksi. Jos sisäiseen tarkastukseen ei panosteta tarpeeksi resursseja, sen rooli on symbolinen ja sen tehtävänä on johdon toiminnan legitimointi. Jos hallintojärjestelmän mekanismeilla on symbolinen rooli, tilintarkastaja on yksin vastuussa taloudellisen raportoinnin luotettavuudesta.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

### 4.1 Tieteenfilosofiset sitoumukset ja tutkimusote

Pro gradu -tutkielmani on laadullinen, empiirinen tutkimus, jonka aineisto koostuu vuosilta 2008–2011 kerätyistä lehtiartikkeleista. Tutkielmani edustaa perustutkimusta, jonka tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä ilman erityisiä normatiivisia tavoitteita (Kasanen *et al.* 1991, 303). Laadullinen tutkimus mahdollistaa teoreettisesti ja yhteiskunnallisesti mielenkiintoisten ilmiöiden, kuten hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän, tiheän kuvauksen ja tulkinnan. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta, sillä se erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai niille antamien merkitysten kautta. (Eriksson & Koistinen 2005, 15–18; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 16–40.)

Suomalaisessa liiketaloustieteessä tutkimukset asemoidaan perinteisesti Neilimon ja Näsin (1980) tutkimusotetypologian mukaan. Typologia jäsentyy käsiteanalyttiseen, nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen ja toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen. Myöhemmin Kasanen ym. (1991) täydensivät tutkimusotetypologian nelikenttää konstruktiivisella tutkimusotteella. Tutkimusotteella tarkoitetaan Kasanen ym. (1991, 313) mukaansa tutkijan metodologisia perusratkaisuja, jotka liittävät tutkimuksessa sovelletut menetöt tutkielman taustalla vaikuttaviin tieteenfilosofisiin sitoumuksiin.

Tutkielmani tarkoituksena ei ole mitata tai mallintaa tutkimuskohteen objektiivisia, kausaalisia syy-seuraussuhteita vaan ilmiön rikas kuvaaminen käytännön tasolla sulkematta pois sen monimutkaisuutta ja mahdollisia ristiriitaisuuksia. Siten tutkielmani toteutus vastaa Neilimon ja Näsin jaottelussa lähinnä toiminta-analyttistä tutkimusotetta. Kihn ja Näsi (2011, 65) kuvaavat toiminta-analyttistä tutkimusotetta ihmistiedelähtöiseksi, aristoteeliseksi ja finalistiseksi, minkä vuoksi se soveltuu hyvin empiiriseen tutkimukseen. Lisäksi toiminta-analyttisessä tutkimuksessa pyritään paitsi kerätyn rikkaan, laadullisen aineiston erittelemiseen, myös tutkitun ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Kihn & Näsi 2011, 65.)

Verrattuna määrällisissä tutkimuksissa perinteisesti sovellettuun nomoteettiseen tutkimusotteeseen, joka pyrkii selittämään ilmiötä ja löytämään kausaalisia lainalaisuuksia,

toiminta-analyyttistä tutkimusotetta pidetään yläkäsitteenä ymmärtäville tutkimuksille (Neilimo & Näsi 1980, 29). Selittävän ja ymmärtävän tutkimuksen erottaa niiden taustalla olevat erilaiset tieteenfilosofiset perinteet. Tieteenfilosofiset sitoumukset vaikuttavat erilaisiin asenne- ja suhtautumistapoihin tiedettä, maailmaa sekä ihmistä kohtaan. Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen taustalla on selittämiseen tähtäävän positivismin sijaan hermeneuttinen tieteenfilosofinen perinne. Hermeneutiikka tavoittelee tulkintaa ja ilmiön ymmärrystä. Tällainen tutkimus kohdistuu ihmisten välisen kommunikaation maailmaan, jolloin tutkimuskohteena ovat ihmisten ilmaisut. Ilmaisut kantavat merkityksiä, joita voidaan lähestyä vain ymmärtämällä ja tulkitsemalla. (Laine 2007, 31.)

Tutkielmaprosessini vastasi tulkitsevan laadullisen tutkimuksen toteutusta – syklistä prosessia. Monien laadullisten tutkimusten tapaan tutkielmaprosessini eteni hermeneuttisessa kehässä (ks. tarkemmin Laine 2007), jossa alkuperäinen esiymmärrys tarkentui ja muuntui jokaisella askeleella, sitä mukaa kuin perehdyin ensin teoreettiseen ja sitten empiriseen aineistoon ja tietämykseni kehittyi. Sykliselle, laadulliselle tutkimusprosessille on ominaista, että tulkintoja tehdään aineistosta, tietoa yhdistellään ja luokitellaan herkeämättä.

## 4.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja kuvaus

Yleensä laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu tapahtuu osallistuvan havainnoinnin, haastattelujen tai arkistomateriaalin hankinnan avulla (Kihn & Ihantola 2008, 87). Laadullisen tutkimuksen aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmaisultaan tekstiä. Perinteisesti laadullisissa tutkimuksissa keskitytään varsin pieneen tapausmäärään – määrällisen tutkimuksen termein otoskokoon – ja määrän sijaan pyritään analyysin laatuun eli perusteellisuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 15–18).

Tutkielmani aineisto muodostui Tilintarkastus-lehdestä analysoitavaksi poimituista kirjoituksista. Tilintarkastus-lehti on suomalainen laskentatoimen ja tilintarkastuksen ammattilaisille suunnattu lehti. Lehdessä on asiantuntijoiden kirjoittamia artikkeleita sekä haastatteluja, uutisia ja kolumneja, jotka käsittelevät muun muassa laskentatoimeen, yhtiöoikeuteen ja corporate governanceen liittyviä asioita. Lehteä julkaisee Kustannus Oy Tase-Balans yhteistyössä HTM-tilintarkastajat ry:n, KHT-yhdistys - Föreningen CGR ry:n ja Sisäiset tarkastajat ry:n kanssa. (Viitanen 2006.) Esimerkiksi Kihn ja Nurmela (2009, 95) keräsivät tutkimusaineistonsa Tilintarkastus-lehdestä ja pitivät aineiston

validiteettia hyvänä, koska lehti pyrkii julkaisemaan korkeatasoista ja luotettavaa ammattitietoa tilintarkastuksen ja laskentatoimen ilmiöistä. Lehdessä kuitenkin ilmoitetaan, että kirjoituksissa esitetyt mielipiteet ovat kirjoittajien omia eivätkä välttämättä edusta yhteistyöjärjestöjen virallista kantaa.

Tutkielmani aineiston kerääminen tapahtui lukemalla Tilintarkastus-lehden numeroita vuodesta 2008 vuoteen 2011. Ensimmäiseksi mukaan tulevaksi numeroksi valitsin lehden numero 5/2008, sillä syksyllä 2008 maailmantalous ajautui finanssikriisiin, minkä seurauksena keskustelu lainsäädännön ja itsesääntelyn muutospainesta sekä tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen asemasta käynnistyi voimakkaasti. Näistä lehdistä valitsin kannesta kanteen silmäilyn jälkeen ja tarkemman lukemisen perusteella tutkimusilmion, keskeisten käsitteiden sekä teoreettisen viitekehukseen liittyvien teemojen perustella 61 kirjoitusta, joiden joukossa on artikkeleita, haastatteluita (20) ja uutisia (8). Tällaisesta menettelystä voitaneen puhua harkinnanvaraisena näytteenä. Kirjoittajia oli yhteensä 27. Heidän joukossaan oli tilintarkastuksen, sisäisen tarkastuksen ja oikeustieteiden ammattilaisia sekä yritys-elämän ja hallitustyöskentelyn ammattilaisia.

### **4.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi**

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysillä pyritään tiivistämään informaatiota kadottamatta aineiston sisältämää tietoa. Analyysissä aineiston informaatioarvoa kasvatetaan luomalla hajanaisesta aineistosta selkeä ja mielekäs. (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Kiviniemen (2007, 70) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnin voi katsoa olevan luonteeltaan analyttistä ja synteettistä.

Laadullisen tutkimuksen tekstiaineiston tulkintaan sovelletaan usein faktanäkökulmaa, missä aineistoa tarkastellaan sen ulkopuolista todellisuutta heijastavana ja puhujan näkökulmasta siltä kannalta, mitä puhujat kertovat kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä. Faktanäkökulma edustaa suhtautumistapaa kieleen, jossa ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista eli faktoista, joita tutkielmassa hyödynnettävät lähteet välittävät asiasta. Tämä ei tarkoita, että tutkija pitää kaikkea lukemaansa totena, vaan sitä, että hän tarkastelee aineistoa faktojen näkökulmasta. Faktanäkökulmasta Tilintarkastus-lehden artikkeleita tarkasteltiin sen kannalta, mitä kirjoittajat niissä kertoivat puheensa kohteena olevista

asioista. Käytännössä faktanäkökulma kietoutuu näytenäkökulmaan, jossa tekstejä tutkitaan teksteinä ja erittelyn kohteena ovat kieli ja puhunta. (Koskinen *et al.* 2005, 62–71.)

Eskola (2007) ryhmitteli tutkijan suhdetta teoriaan kolmeen erilaiseen lähestymistapaan – aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen sekä teorialähtöiseen analyysiin. *Aineistolähtöisessä* analyysissä tutkimusaineistosta pyritään rakentamaan teoreettinen kokonaisuus ja ennalta harkitsemattomat analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. *Teoriasidonnaisessa* (myöh. *teoriaohjaavassa*; Tuomi & Sarajärvi 2009) analyysissä on teoreettisia kytkentöjä mutta analyysiyksiköt eivät suoraan ”nouse” teoriasta tai pohjaudu siihen. Viimeisenä jaottelussa on *teorialähtöinen* analyysi, jolloin lähdetään klassisen mallin mukaisesti jostain yhdestä suuresta teoriasta, johon palataan empiriassa käynnin jälkeen. Näiden kolmen analyysipääluokan taustalla erottavana tekijänä on analyysin päättelyprosessin muoto – induktiivinen, abduktiivinen ja deduktiivinen päättelyn logiikka. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 94–96; Eskola 2007, 162–164.)

Aineistolähtöistä analyysiä on kritisoitu sen vuoksi, että ajatus *havaintojen teoriapitoisuudesta* on yleisesti hyväksytty periaate. Toisin sanoen yleisesti ajatellaan, ettei ole olemassa objektiivisiä havaintoja, sillä muun muassa tutkijan asettamat käsitteet ja tutkimusasetelma vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.) Myös tässä tutkielmaprosessissa perehtyminen aiempaan teoriakirjallisuuteen väistämättä ohjasi analyysin etenemistä ja aineistosta tehtyjä havaintoja. Tutkielmassani teorian suhdetta empiriisen aineiston analyysiin kuvastaa parhaiten teoriaohjaavuus.

Eskolan (2007, 162) kuvaamana teoriaohjaavassa analyysissä ei ole yhtä ainoaa suurta teoriaa, vaan teorialuku on usein kokoelma erilaisia aiheeseen liittyviä teorioita, aikaisempia tutkimustuloksia, käsitteitä ja niin edelleen. Verrattuna aineistolähtöiseen analyysiin, missä aiemmat havainnot, tiedot tai teoriat eivät vaikuta analyysin toteuttamiseen tai lopputuloksiin, teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Teoriaohjaavassa analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava niin kuin teorialähtöisessä analyysissä vaan uusia ajatusuria aukova. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikassa on usein kyse abduktiivisesta päättelystä, jossa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97).



Varsinaiseksi tutkimusaineiston analysointimenetelmäksi valitsin sisällönanalyysin, joka on perinteinen laadullisen aineiston analyysimenetelmä. Se on tekstianalyysiä, jonka avulla pyritään kuvaamaan tutkittava ilmiö tiiviissä ja yleisessä muodossa. Analyysissä etsitään tekstien merkityksiä ja kuvataan dokumenttien sisältöä sanallisesti. (Kihn & Nurmela 2009, 96.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin, jos sillä ymmärretään kirjoitettujen sisältöjen analyysiä. Siten sisällönanalyysi on paitsi yksittäinen metodi myös laajemmin väljä teoreettinen kehys. Verrattuna sisällön erittelyyn, missä dokumentteja analysoidaan ja kuvataan kvantitatiivisesti, sisällön analyysi kuvaa dokumentteja, esimerkiksi tekstejä, sanallisesti – laadullisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 47) mukaan silloin, kun kiinnostuksen kohteena on kieli kommunikaation välineenä, tarkastelun kohteena voi olla joko kommunikaation sisältö tai kommunikaatio prosessina. Koska ensin mainitussa on relevanttia valita metodiksi sisällönanalyysi ja jälkimmäisessä taas diskurssianalyysi, tutkielmassani sovelsin sisällönanalyysiä. Toisin sanoen sisällönanalyysi tarkastelee kommunikaatiota todellisuuden kuvana kun taas diskurssianalyysi todellisuuden rakentamisena. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, kuten ovat historiallinen analyysi tai diskurssianalyysi. Sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä kun taas diskurssianalyysissä analysoidaan, miten tekstissä tuotetaan näitä merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104).

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinen analyysikin. Ero näiden kahden sisällönanalyysin toteutustavan välillä on siinä, miten abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineiston avulla, kun teoriaohjaavassa ne tuodaan analyysiin ikään kuin valmiina, ilmiöstä jo tiedettynä. Verrattuna teorialähtöiseen sisällönanalyysiin, jossa tutkija poimii aineistosta asioita tai ilmauksia tietyn teorian mukaan, teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä lähestytään aineistoa sen omilla ehdoilla ja vasta analyysin edetessä liitetään sen sopivaan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.) Tässä tutkielmassa asiantuntijoiden ilmaisut halutaan säilyttää alkuperäisinä ja teoreettiset käsitteet liitetään aineiston analysointiin vasta tulosten synteesivaiheessa.

Sisällönanalyysi kohdistui erityisesti niihin mielipiteisiin, ajatuksiin ja käsityksiin, joita kirjoituksissa esitettiin hallinnon läpinäkyvyydestä ja tiedonvälityksen avoimuudesta

sekä tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen roolista hallinnon läpinäkyvyyden kannalta. Ensimmäisellä lukukerralla ja analyysiprosessin ensimmäisessä vaiheessa pyrin löytämään yhteisiä ja toistuvia teemoja tutkimuskysymysteni perusteella. Luokittelin aineiston muodostuneiden ja tarkentuneiden teemojen mukaan tutkimuskysymysteni alle. Pällekkäisyyksiä esiintyi, sillä kirjoituksissa saatettiin käsitellä useampaan tutkimuskysymykseeni liittyviä asioita.

#### **4.4 Eettiset ratkaisut ja luotettavuuden arviointia**

Tutkimuksen tieteellinen uskottavuus ja luotettavuus sekä tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat käsi kädessä. Tutkimusten eettiset kysymykset kattavat niin aineiston hankinnan ja käytön, tutkijan oman toiminnan ja rehellisyyden sekä tulosten julkaisun (Eskola & Suoranta 1998, 52). Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Laadullisessa tutkimuksessa näiden käyttö on kuitenkin ongelmallista, sillä ne ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä vastaamaan tilastollisten tutkimuksen tarpeita, objektiivisen tiedon ihannointia ja yleistettävyyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–141.) Validius tarkoittaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusraportin lukijan vakuuttumista tutkimustulosten oikeellisuudesta ja se tapahtuu lähinnä retorisesti. Reliaabelius liittyy puolestaan tutkimuksen ristiriidattomuuteen sekä virheiden vaikutuksiin (Kihn & Ihantola 2008, 88–91.)

Tieteellisen tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 3). Tässä pro gradu -tutkielmassa on noudatettu tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä sekä tulosten esittämisessä ja arvioinnissa. Tutkielman toteutuksen näkökulmasta tärkein eettinen ratkaisu liittyy lähteiden käyttöön. Tutkielmassa on huomioitu ensinnäkin teoriaosassa muiden tutkijoiden saavutukset ja toisaalta empiirisessä osassa analysoitujen artikkeleiden kirjoittajien työ asianmukaisesti järjestelmällisellä viittaustekniikalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 3)

Tutkielman luotettavuuden parantamiseksi ja niin kutsutun sisäisen validiuden (Kihn & Ihantola 2008, 88–89) näkökulmasta aineiston analyysin tulokset on pyritty esittelemään loogisesti ja ristiriidattomasti. Tulkinnan läpinäkyvyyden ja päättelyketjun seuraamisen helpottamiseksi analysoitujen artikkeleiden sisältämät käsitykset ja mielipiteet on pyritty esittämään samalla tavoin kuin alkuperäislähteissä. Esitetyt suorat lainaukset

on valittu siten, että ne edustavat teemojen tai suppeampien aihekategorioiden sisältöä heijastaen artikkeleiden kirjoittajien tai haastateltujen henkilöiden ajatusmaailmaa mahdollisimman hyvin. (Kihn & Nurmela 2009; Eskola & Suoranta 1998, 65–66.)

Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista, että tutkimuksen analyysi ja johtopäätökset perustuvat suhteellisen pieneen tapausmäärään. Niin kuin tässäkin tutkielmassa laadullisissa tutkimuksissa ei yleensä pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan jotain tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostain ilmiöstä. Tällöin aineiston koolla ei ole välitöntä merkitystä tutkimuksen onnistumiselle vaan aineiston tieteellisyyden kriteereinä ovat määrän sijaan laatu ja käsittelemisen kattavuus. Aineiston koon ja tapausmäärän rajauksen kriteerinä oli tässä tutkielmassa aineiston teoreettinen kiinnostavuus tutkittavan ilmiön ja ongelman ratkaisun näkökulmasta. Tilastollisen yleistettävyyden sijaan voidaankin puhua teoreettisesta edustavuudesta, missä tutkittujen tapausten muodostama harkinnanvarainen näyte on esimerkki yleisestä. (Eskola & Suoranta 1998, 15–18, 61–65.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin eli toistettavuuden näkökulmasta keskeistä on, että tutkielma on raportoitu siten, että lukija voi arvioida, miten havainnot on tuotettu ja muokattu tulkinnaksi (Kihn & Ihantola 2008, 91). Toistettavuuden parantamiseksi edellä on pyritty kuvamaan mahdollisimman selkeästi ja kattavasti, miten tutkielma on toteutettu. Luotettavuuden näkökulmasta tutkimusprosessin aikana olen pohtinut ja raportissani edellä esittänyt muun muassa tutkielmani kohdetta ja sen tarkoitusta sekä aineistoa koskevat valinnat keruusta analysointiin ja omat sitoumukseni.

## 5 EMPIIRISEN AINEISTON KUVAUS JA ANALYYSI

### 5.1 Hallinnon läpinäkyvyys ja tiedonvälityksen avoimuus

Tutkielman tavoite voidaan jakaa kolmeen osatavoitteeseen, joihin etsittiin vastausta empiirisestä aineistosta. Ensinnäkin tutkitaan minkälaisia haasteita yhtiöiden hallinnointijärjestelmään ja sitä koskevaan raportointiin kohdistui. Toisaalta analysoidaan, minkälainen oli sisäisen tarkastuksen ja lopuksi minkälainen tilintarkastuksen rooli yhtiön hallinnon läpinäkyvyyden ja tiedonvälityksen avoimuuden näkökulmasta Suomessa taantumana aikana. Tämä luku ryhmittyy näiden kolmen kysymyksen perusteella.

Hallinnon läpinäkyvyyttä ja tiedonvälityksen avoimuutta käsittelevät kirjoitukset jäsenyivät kolmeen teemaan, mitkä jakautuivat edelleen suppeampiin aihekokonaisuuksiin. Ensimmäinen teema käsitti asiantuntijoiden näkemyksiä taantumana yleisistä vaikutuksista sekä Euroopan unionin institutionaalisen ympäristön muospaineista, jotka kohdistuivat yhtiöiden hallintoon ja raportointiin. Ensimmäiseen teemaan kiinteästi kytkeytyvä toinen teema liittyi Suomen institutionaalisen toimintaympäristön erityispiirteisiin. Kolmas teema sisälsi asiantuntijoiden ajatuksia suomalaisten yhtiöiden hallintorakenteiden, tarkemmin hallituksen ja tarkastusvaliokunnan kohtaamista muutoksista.

#### 5.1.1 Hallinnon läpinäkyvyys ja taloudellinen raportointi taantumassa

Tarkastelujakson alussa, syksyllä 2008, pankkisektori ajautui kriisiin Yhdysvalloissa, mikä muuttui sittemmin globaaliksi taantumaksi. Asiantuntijat pitivät finanssikriisin syinä muun muassa yhtiöiden heikkoa hallintoa, väärinkäytöksiä kirjanpidossa sekä yhtiöiden tehotonta riskienhallintaa ja puutteita sisäisissä kontrollijärjestelmissä (Saari- nen 2008, 4; Forssell 2009c). Myös jäykkää ja liian yksityiskohtaista sääntelyä kritisoi- tiin. Asiantuntijoiden mielestä Sarbanes-Oxley-laista (SOX), jolla Yhdysvalloissa pyrit- tiin lisäämään yhtiöiden hallinnon avoimuutta, koitui yhtiöille runsaasti lisätyötä ilman, että se onnistui estämään uudet väärinkäytökset (Remes 2009b; Grönfors-Kallio & Mar- tin 2011, 28). Leppälä-Nilsson uskoi liian yksityiskohtaisen sääntelyn mahdollistaneen ”yhtiöitä koskevan riskien kätkemisen raportoinnissa paljon tiedon joukkoon” (Hyvönen 2008, 9). Hietalahden (Forssell 2009c, 36) ja Hallan (2010, 38) mielestä syyt olivat kui- tenkin syvemmillä markkinatalouden mekanismeissa ja liittyivät yritysetiikkaan ja lii-

ketoimintakulttuuriin. Hietalahti väitti, että finanssikriisi ja taloustaantuma olivat ”*ehdottomasti arvokriisi*” (Forsell 2009c, 36), mikä Hallan (2010, 38) mielestä edellytti ”*perusteellista arvomaailman ja kulttuurin muutosta*”.

Jotta luottamus markkinoiden toimivuuteen palautuisi, asiantuntijat vaativat yhtiöiltä avointa tiedonvälitystä. Esimerkiksi Grönfors-Kallio (2008, 40) totesi, että sijoittajien on voitava luottaa siihen, että pörssiyhtiöt noudattavat säännöllistä tiedonantovelvollisuutta ja asianmukaista avoimuutta. Hänen mielestään erityisesti täsmällisen, kattavan ja ajantasaisen taloustiedon julkistaminen listayhtiöstä lisää yleistä luottamusta markkinoihin ja ”*mahdollistaa perustellun arvion tekemisen yhtiön taloudellisesta asemasta ja tuloksesta*.” Avoin raportointi perustuu hyvään hallintotapaan, jota pidettiin paitsi ratkaisuna markkinaongelmiin myös yhtiöiden menestys- ja selviytymiskeinona. Tenhunen ja Remes (2011, 10–11) pitivät tehokasta hallinnointi- ja valvontajärjestelmää yritysten osakkaiden etuna, koska ”*se suojaa omistuksen arvoa*” ja on tärkeä yrityksen toimintaedellytysten ja kilpailukyvyn varmistamiseksi erityistilanteissa, kuten taantumassa. He uskoivat, että hyvä hallinnointijärjestelmä ennaltaehkäisee opportunistista – ”*tilaisuus tekee varkaan*” – käyttäytymistä ja toisaalta hyvämaineinen yhtiö houkuttelee ”*saman ideologian*” työntekijöitä. Heikkala (2011, 63) julisti, että ”*yrityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmän ja siihen nivoutuvan johtamisjärjestelmän toimivuudesta on tullut yritysten toiminnan ja koko talouselämän uskottavuuden kannalta oma tärkeä päämääränsä*”.

Finanssikriisi ja sitä seurannut taantuma aiheuttivat voimakkaita säädäntöpaineita, joiden vaikutuksista keskusteltiin kiivaasti. Sääntelyn mahdollinen lisääntyminen Euroopassa koettiin huolestuttavana. Hallitusammattilaiset ja sääntelyn kehitystyöhön osallistuvat asiantuntijat protestoivat anglosaksisten, yksityiskohtaisten standardointikäytänteiden siirtämistä sellaisinaan Euroopan talousalueelle. Eloranta pelkäsi, että ”*Euroopassakin mennään liian amerikkalaiseen malliin*” (Remes 2011, 48). Corporate governance työryhmässä toiminut Leppälä-Nilsson oli iloinen, ettei Euroopassa oltu omaksuttu suoraan SOX:n kaltaista sääntelyä, sillä hänen mukaansa ”*meilläpäin enemminkin itsesääntelyn kautta kerrotaan avoimesti osakkeenomistajille ja sijoittajille, jotta he voivat tehdä järkeviä sijoituspäätöksiä*” (Hyvönen 2008, 11). Tilintarkastaja Eero Suomela puolestaan huomautti, ettei hyvän hallintotavan ongelmiin ole aina löydettävissä yksiselitteisiä vastauksia (Remes 2011, 48).

Kiristyvät sääntelypainet kirvoittivat kritiikkiä myös lisäsääntelyn tarkoituksenmukaisuudesta. Keskuskauppakamarin johtaja Leena Linnainmaa pelkäsi, että Euroopan komission tilaama tutkimus EU-maiden corporate governance -käytänteistä johtaisi säädäntöuudistuksiin jäsenmaissa samalla, kun ”[m]eneillään on vielä finanssikriisin laukaisema reagoitinvaihe”. Hänestä ei ollut hyvä asia, että jäsenmaissa annetaan hallinnointisuosituksia ”poliittisessa paineessa.” (Remes 2009a, 41.) Jukka Mäkisestä hallintotavan sääntelyn pitkän aikajakson kehitys oli kuitenkin tarkoituksellinen mukautumisprosessi, missä ”kyse on eräänlaisesta evoluutiosta, johon ovat vaikuttaneet yhtiöihin kohdistuvat sisäiset ja ulkoiset paineet” (Remes 2009b, 23). Lauri Rosendahl piti valitettavana, että sääntely ”kiristyi myös teollisissa pörssiyrityksissä, joilla ei ollut osaa eikä arpaa itse finanssikriisiin” sen sijaan, että sääntelyä olisi lisätty vain ongelmia aiheuttaneella finanssisektorilla (Forsell 2010b, 9).

Yksityiskohtaistuvan ja tiukentuvan sääntelyn ei uskottu tuovan lisäarvoa yhtiöille tai taloudellisen tiedon käyttäjille, koska tarpeeton standardointi laajentaisi yhtiöiden muodollisia velvoitteita, työmäärää ja byrokratiaa raportoinnin laadun kustannuksella. Pajamo (2011, 36) korosti, että viranomaisten ja standardinasettajien tulee huolehtia siitä, että mahdollisten lisävaatimusten asettaminen yhtiöille on paitsi ”taloudellisesti ja toiminnallisesti perusteltua”, tuo myös ”todellista lisäarvoa sijoittajainformaatiolle ja markkinoiden avoimuudelle”. Mäkinen oli vakuuttunut, että yhtiöiden varsinainen liiketoiminta kärsii liian yksityiskohtaisen sääntelyn takia, jos ”yhtiön johto ja hallitus joutuvat keskittymään muotoseikkojen täyttämiseen” (Remes 2009b, 23). Suomela huomautti, että yhtiöt tuottavat nykyisin niin paljon taloudellista informaatiota, että raporttien laajuus voi hukuttaa metsän puilta. Hän otaksui, etteivät asiat ”välttämättä painotu oikein ja tärkeitäkin tietoja voi jäädä huomiotta.” (Forsell 2010a, 6.) Sitä vastoin Keskuskauppakamarin johtaja, Leena Linnainmaa, haastoi yhtiöitä pohtimaan, antavatko ne riittävän sijoittajaystävällisesti tietoa toiminnastaan. ”Jos itsesääntely toimii, lisäsääntelyä ei tarvitse uusien direktiivien ja lainsäädännön muodossa.” (Remes 2009a, 41.)

### **5.1.2 Suomalaisen institutionaalisen ympäristön erityispiirteet**

Suomen institutionaalinen toimintaympäristö on riippuvainen kansainvälisestä kehityksestä. Suomalaisten listayhtiöiden säännöllinen tiedonantovelvollisuus laajeni tarkastelujaksolla ja muutosten taustalla oli Euroopan talousalueen harmonisointikehitys. Kes-

keisin uudistus oli listayhtiöiden velvollisuus antaa 1.9.2008 alkavalta tai sen jälkeiseltä tilikaudelta arvopaperimarkkinalain ja valtiovarainministeriön asetuksen mukainen selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä joko osana toimintakertomusta tai erillisenä kertomuksena (Uutinen 5/2009, 27). Selvityksen tuli sisältää muun muassa kuvaus hallituksen ja valiokuntien kokoonpanosta ja toiminnasta sekä taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä (Uutinen 6/2009, 17). Säädäntömuutoksessa toimeenpantiin Euroopan unionin tilinpäätösdirektiivien (2006/46/ EY) ja tilintarkastusdirektiivien (2006/43/EY) muutokset, joiden tavoitteena oli edistää rajat ylittävää sijoitustoimintaa sekä parantaa taloudellisen raportoinnin vertailtavuutta (Grönfors-Kallio 2008, 40.) Grönfors-Kallion (2008, 42) mukaan uuden lain tavoitteena oli herätellä yritysjohtoa arvioimaan taloudellisen raportoinnin nykyisiä prosesseja, riskejä ja kontroleja, jotta raportoinnin oikeellisuudesta ja luotettavuudesta varmistutaan.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry päivitti listayhtiöiden hallinnointisuositusta ensikerran lokakuussa 2008. Uusi hallinnointikoodi paransi erityisesti osakkeenomistajien tiedon- saantia ja lisäsi yhtiöiden tiedottamista kotisivuillaan (Hyvönen 2008; Linnainmaa 2008; Remes 2009a). Linnainmaan mukaan ”*Corporate governance -suositus koostui aiemmin yksittäisistä suosituksista. Koodi on vahvempi ja maailmalla yleisesti käytetty sana kuvaamaan kokonaisuutta.*” (Remes 2009, 39). Kailialan mukaan selvitys paransi tilinpäätöksen luotettavuutta (Sviili 2009d, 8). Koodi korvattiin jälleen uudella syksyllä 2010. Muutoksen taustalla oli finanssikriisin vuoksi kiristynyt kansainvälinen sääntely- ympäristö ja EU:n komission johdon palkkiosuosituksen (2009/385/EY) ja osakkeen- omistajien oikeuksia koskevan direktiivin muutokset (Uutinen 2/2010, 27; 4/2010, 25). Hallinto- ja ohjausjärjestelmästä annettavan selvityksen laatimiseksi oli tarjolla myös vapaaehtoista ohjeistusta (Uutinen 5/2009, 27; 6/2009, 17).

Säädäntöuudistusten ja taantumun seurauksena yhtiöiden taloudellisen raportoinnin painopistealue muuttui. Mäkisen mukaan suhdannekäänteessä hallinnointijärjestelmän kysymyksissä painottuivat asiat, joihin kiinnitettiin nousukaudella vähemmän huomiota (Remes 3/2009, 23). Siitä huolimatta, että erityisesti riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan merkitystä korostettiin yhtiöiden hyvän hallinto- ja ohjausjärjestelmän toimivuuden varmistajana (esim. Heikkala 2011, 63), niitä pidettiin hallinnon läpinäkyvyyden pulonkaulana. Karhu löysi kehitettävää yhtiöiden riskienhallinnan raportoinnista vaikka

”*substanssimielessä*” riskienhallinnassa oli edistytty ja siitä oli tullut ”*integroituneempi osa yhtiöiden operatiivista toimintaa*” (Sviili 2008, 22). Grönfors-Kallio (2008) ei ollut yhtä vakuuttunut yhtiöiden riskienhallinnan tasosta. Hänen mielestään yhtiöissä ei ollut päästy systemaattisesti käsiksi prosessikohtaiseen riskienhallintaan. Tämän vuoksi hän piti ristiriitaisena, että hallinnointiselvityksen ja Arvopaperimarkkinalain taustalla oli oletus, että riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan menettelyt olivat olemassa ja, että ne olivat riittävät ja tarkoituksenmukaiset. KPMG:n selvityksen mukaan yhtiöiden raportoinnissa oli parannettavaa niin riskienhallinnan, sisäisen valvonnan kuin sisäisen tarkastuksenkin osa-alueilla (Tikkanen 2009).

Asiantuntijat olivat yksimielisiä sen suhteen, että Suomeen soveltuu järjestelmä, missä lainsäädäntö määrittelee hallinnointijärjestelmän ja taloudellisen raportoinnin yleiset puitteet mutta yksityiskohtaisemmat säännöt perustuvat markkinoiden itsesääntelyyn (esim. Tenhunen ja Remes 2011, 10). Normisäätelyä pidettiin jäykkänä jatkuvasti muuttuvassa taloudellisessa toimintaympäristössä, eivätkä lait korvaa hyvää hallinnointitapaa, joka perustuu markkinoille annettavaan läpinäkyvään ja avoimeen tietoon (Hyvönen 2008, 9; Remes 2009b, 23.) Suomelan mielestä ”*Suomessa pyritään tekemään asiat lähtökohtaisesti oikein, eikä hirveää määrää sääntelyä tarvittaisi*” (Forssell 2010a, 6, 8). Leinosta päivitetty hallinnointikoodi oli ”*hyvä askel kohti läpinäkyvyyttä ja osoitus siitä, että itsesääntely on regulaatiota parempi vaihtoehto*” (Remes 2010, 8). Lauri Rosendahl oli puolestaan tyytyväinen siihen, että ”*olemme saaneet Suomessa paljon aikaan suosituksilla ja yleisellä keskustelulla*” (Forssell 2010b, 9).

Kirjoittajien mukaan suomalaisyhtiöt ovat panostaneet hallinnon läpinäkyvyyteen jo pitkään, eivätkä muutokset ole vain kiristyneen sääntelyn seurausta vaan reagointia muuttuneisiin olosuhteisiin. Mäkinen kuvaili, että ”*[e]nsimmäinen suuri sysäys hallintoon ja päätöksentekojärjestelmiin liittyvien puutteiden korjaamiseen tapahtui 1990-luvun laman jälkeen*” (Remes 2009b, 23). Pajamosta (2011, 36) hyvän hallintotavan suosituksia oli noudatettu Suomessa jo niin kauan, ”*että markkinoille on muodostunut selkeät toimintatavat ja käytännöt*”. Uusien tiedonantovelvoitteiden muutokset suomalaisyhtiöiden raportointiin eivät Mäkisen mielestä olleet ”*substanssimielessä merkittäviä*” (Remes 2009b, 23). Silti Linnainmaa toivoi, että koodin päivityksen seurauksena yhtiöissä oikeasti pohdittaisiin asioiden todellista tilaa. Hänen mukaansa muutoksen ”*tarkoituksena on kehittää toimintaa, ei lisätä byrokratiaa.*” (Remes 2009a, 40.)



Sijoittajilla on ollut vahva neuvotteluvoima suomalaisyhtiöiden hallinnon läpinäkyvyyden ja raportointikäytänteiden määrittämisessä. Mäkisen mukaan erityisesti kansainväliset ja institutionaaliset sijoittajat vaativat entistä suurempaa läpinäkyvyyttä. ”*Tätä odotuskuilua yrityksissä on sitten kurottu umpeen.*” (Remes 2009b, 23.) Koska ulkomainen omistus Helsingin pörssissä oli noin 50 prosenttia, Linnainmaasta Suomessa oli jatkosakin oltava ”*korkeatasoinen corporate governance, joka vastaa kansainvälisten institutionaalisten sijoittajien vaatimustaso*” (Remes 2009a, 39–40). Hallinnointikoodiin lisättiin vuonna 2008 osakeyhtiölaista laaja osio osakkeenomistajien oikeuksista. Leppälä-Nilsson kertoi, että kansainvälisille sijoittajille ”*on ollut uutinen*”, että Suomessa osakkeenomistajien suoja ja yhtiökokouksen asema ovat vahvat (Hyvönen 2008, 11). Lauri Rosendahlin mukaan ”*suomalaisia pörssiyrityksiä pidetään läpinäkyvinä, selkeästi itsestään kertovina ja uskottavina sijoituskohteina*” (Forssell 2010, 9) ja niiden hallinnointikäytäntöjä pidettiin varsin korkeatasoisina (Remes 2011, 48).

Avoimuudella, hallinnon läpinäkyvyydellä ja sijoittajaystävällisyyden tavoittelulla on kääntöpuolensa. Raportointi on jatkuvaa kompromissien tekoa ulkoisten ja sisäisten paineiden välillä. Vaikka institutionaalista sijoittajaa edustava Ilmarisen varatoimitusjohtaja Ritakallio toivoi pörssiyrityöiltä mahdollisimman läpinäkyvää ja avointa tiedotusta, hän ymmärsi yhtiöiden raportoinnin haasteet – sama informaatio päättyy myös kilpailijoille. (Remes 2010, 9.) Niin ikään Rosendahl pohti, kuinka ”*avoimuus ja läpinäkyvyys voivat joskus tuntua vähän kiusalliseltakin, mutta niiden vuoksi myös ulkomaiset omistajat luottavat suomalaisiin yrityksiin*” (Forssell 2010, 9). Leppälä-Nilsson totesi, että ”*yhtiölle on kova julkinen isku, jos sen corporate governance-tiedottamisesta joudutaan huomauttamaan puhumattakaan kurinpitomaksuista*” (Hyvönen 2008, 9).

### **5.1.3 Muutokset hallintorakenteisiin – hallitus ja tarkastusvaliokunta**

Hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän tärkeimpänä toimijana pidettiin yhtiön hallitusta. Hallitustyöskentelyn vaatimukset ovat kasvaneet viime vuosina Suomessa. Asiantuntijoiden mielestä erityisesti taantuma ja yritysten talousvaikeudet lisäsivät tehokkaan ja aktiivisen hallitustyöskentelyn ja sen edellyttämän osaamisen ja ammattitaidon merkitystä (esim. Remes 2010a, 6). Tenhusen ja Remeksen (2011, 10) mukaan rahoittajat kiinnittävät yhä enemmän huomiota hallituksen kokoonpanoon ja osaamiseen. He korostivat, että yhtiön hallituksen jäsenet ovat vastuussa siitä, että yhtiön hallinnointi on

kunnossa. Lindin mukaan hallituksen tehtävänä on ”*sparrata johtoa etenkin silloin, kun kohdistetaan resursseja ja tehdään henkilöstövalintoja. Sen pitää haastaa johto perustelevaan, että asioita on harkittu tarpeeksi ja että riskit on katsottu riittävällä tarkkuudella.*” (Forssell 2009a, 9.) Vaikka lainsäädäntö ja hallinnointikoodi säätelevät yhtiön toimielimiä ja niiden välisiä suhteita, niiden yhteistyökäytäntöihin ja rooleihin jäi Heikkalan (2011, 62) mielestä silti tuntuva yritysکوhtainen liikkumavara. Tämän ”*autonomiaalueen trimmaus*” hyvin toimivaksi hallinto- ja ohjausjärjestelmäksi on hänen mukaansa ratkaiseva hallituksen tehtävän onnistumiselle eli riskirahan sijoittajien palkitsemiselle. Kuitenkin Tenhunen ja Remes (2011, 10) pitivät osakkeenomistajien tehtävänä ”*valita sellainen hallitus, joka pystyy omistajia tyydyttävällä tavalla huolehtimaan yhtiön hyvästä hallinnoinnista.*”

Hallitusjäseniltä odotetaan sekä riippumattomuutta että yhtiön liiketoiminnan kannalta olennaista osaamista. Hallituksen asema muuttui aiempaa riippumattommaksi vuoden 2008 hallinnointikoodin uudistuksessa (Linnainmaa 2008). Leppälä-Nilssonista ”*riippumattomuus on iso periaatteellinen kysymys, jonka varmistamiseksi on laadittu useita suosituksia*” (Hyvönen 2008, 10). Linnainmaa (2008, 14) muistutti, etteivät riippumattomuusvaatimukset saa johtaa siihen, että ”*hallituksen jäsenet eivät tunne yrityksen liiketoimintaa ja sen riskejä riittävästi kyetäkseen täyttämään valvontavelvollisuutensa*”. Lisäksi hän piti huolestuttavana ”*jos hallituksen kaikkien jäsenten osaaminen on etäällä yrityksen liiketoiminnasta, toimitusjohtajan liikkumavara voi kasvaa liian suureksi.*”

Hallinnointikoodi painotti riippumattomuuden ohella jäsenten osaamista ja ajankäyttömahdollisuuksia (Linnainmaa 2008). Lindin mukaan hallituksen tulee ymmärtää kansainvälistä ja yrityksen omaa liiketoimintaa. ”*Kukaan ei saa sitä tietenkään syntymäviisautena, mutta sitä tulee opiskella siinä määrin, että ymmärtää problematiikan.*” (Forssell 2009a, 9.) Leino piti ammattilaisista koostuvan hallituksen osaamista ja verkostoja erittäin tärkeinä voimavaroina yritykselle. Lisäksi hän korosti, että hallitukseen on löydettävä sitoutuneita ja yrityksen kehittämiseen motivoituneita jäseniä (Remes 2010a, 8). Pajamo (2011) kommentoi EU:n komission huhtikuussa 2011 julkaiseman hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää käsittelevän vihreän kirjan hallituksen toimintaan liittyviä kehitysajatuksia. Hän oli sitä mieltä, ettei osaamisen yksityiskohtainen sääntely ole järkevää. Hallituksen kokoonpanossa tulisi Pajamon mukaan turvata jäsenten toisi-

aan täydentävät osaaminen, jotta hallituksen ”*osaamisprofiili*” olisi monipuolinen. ”*Riskinä on luonnollisesti se, että hallitus monipuolistetaan yhtiön toimialaosuamisen kustannuksella.*” (Pajamo 2011, 35.)

Hallitus joutuu nykyään käsittelemään laajoja ja monimutkaisia asiakokonaisuuksia, jotka on asiantuntijoiden mielestä tarkoituksenmukaista valmistella valiokunnissa. Valiokunnat tehostavat Leinin mielestä hallitustyöskentelyä (Remes 2010a, 6,8). Mäkelän mukaan tarkastusvaliokuntien vastuulla on yleensä avustaa hallitusta sen valvontatehtävässä ohjaamalla ja arvioimalla taloudellista raportointia. Myös sisäistä ja ulkoista tarkastusta koskevat asiat sekä riskienhallinta kuuluvat valiokunnan työkenttään. Taantuman aikana tarkastusvaliokuntien rooli korostui, sillä Mäkisen (Remes 2009b) mukaan ”*ne käsittelevät yhtiöiden kannalta keskeisiä ja juuri nyt hankalia asioita*”. Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan ohella tarkastusvaliokunnat joutuvat pohtimaan myös raportoinnin oikeellisuutta, luotettavuutta ja nopeutta (Remes 2009b, 24; Grönfors-Kallio 2008, 40). Tarkastusvaliokunnan työ on järjestettävä Mäkisen mukaan niin, että markkinoilta tuleviin signaaleihin voidaan reagoida ajoissa. Halla (2009, 28) viittasi Ernest & Youngin tekemään selvitykseen, mistä kävi ilmi, että Suomessa viime vuosina vakiintuneet tarkastusvaliokunnat ovat kaukana yhtiöiden päivittäisestä toiminnasta. Erityisesti riippumattomat, yhtiön ulkopuoliset jäsenet olivat huolissaan siitä, etteivät he ehkä ymmärrä yhtiön liiketoimintaa, sen riskejä ja kulttuuria riittävän hyvin.

Muutamista kirjoituksista välittyi huoli yhtiön sisäisestä tiedon epäsymmetriasta, tiedonvälityksen avoimuudesta ja ajantasaisuudesta, mitkä hankaloittavat tehokasta hallitus- ja valiokuntatyöskentelyä ja sitä kautta hallinnon läpinäkyvyyttä. Hallituksen ja sen tarkastusvaliokunnan on saatava nopeasti ja tarkkaa tietoa liiketoiminnasta ja sen kehityksestä, olennaisimmista riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä sisäisen valvonnan tilasta (Remes 2010a, 6; Halla 2009, 28). Halla (2009, 28) painotti, että tämä ”*perusoikeus*” on turvattava yhtiössä luomalla sellainen hallintojärjestelmä ja organisaatio, mitkä varmistavat tiedonsaannin ja paljastavat raportoinnissa ilmenevät ongelmat ja esimerkiksi johdon väärinkäytökset. Avoin tiedonsaantioikeus edellyttää johdon, tilintarkastajien ja sisäisten tarkastajien velvollisuutta antaa tietoa. Halla uskoi, ettei kaikki tarpeellinen tieto saavuta tarkastusvaliokuntaa, ei ainakaan ajoissa. Toisaalta velvollisuuksien delegointi hallitukselta valiokunnille saattaa johtaa siihen, ettei tieto välttämättä siirry valiokunnan raportoinnissa kaikille hallituksen jäsenille. Mäkinen pohtikin, ”*onko tieto*

*valtaa ja, synnyttääkö valiokuntatyöskentely eriarvoisuutta hallituksen sisällä.” Hän väitti, että valiokunnissa jäsen saa ”pakostakin enemmän tietoa kuin valiokunnan ulkopuolella oleva hallituksen jäsen.” (Remes 2009b, 24.) Oikeudellisesti toimielimet vastaavat kuitenkin kollektiivina lakisäätöistä tehtävistään.*

## **5.2 Sisäisen tarkastuksen strategisempi asema**

Taloudellisen taantuman vaikutukset heijastuivat pörssi-yhtiöiden tiedonantovelvollisuuksien laajenemisen sekä riskienhallinnan korostumisen välityksellä myös sellaisiin yhtiön toimintoihin, joista ei yleensä uutisoida valtamedioissa. Tällainen on esimerkiksi sisäinen tarkastus, jota suurin osa tutkimusaineiston artikkeleista käsitteli. Keskustelu jakaantuivat karkeasti kahteen toisiinsa tiiviisti liittyvään teemaan – sisäisen tarkastuksen aseman muutokseen sekä sisäisen tarkastuksen toimenkuvan muutokseen. Runsa keskustelu kuvasti sitä, että suurimmat hallinnointijärjestelmään liittyvät muutokset kohdistuivat sisäisen tarkastuksen yhteiskunnalliseen ja strategiseen merkitykseen.

### **5.2.1 Yhteiskunnallinen ja strateginen asema – sisäinen tarkastus murrosvaiheessa**

Tarkastelujakson aikana sisäinen tarkastus eli murrosvaihetta. Asiantuntijoiden mielestä sisäinen tarkastus haki vielä yleistä hyväksyntää ja tunnustusta omana ammattikuntanaan sekä osana yhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää. Ammattikunnan sisällä uusi rooli ja asema oli jo omaksuttu. Alan kansalliset ja kansainväliset järjestöt korostivat kannanotoissaan sisäisen tarkastuksen merkitystä yhtiöiden hallinnointijärjestelmälle. Esimerkiksi ECIIA:n <sup>6</sup> marraskuun 2008 seminaarissa todettiin, että sisäinen tarkastus edistää kokonaisvaltaista hyvää hallintoa, jos se toimii osana koko organisaatiota ja integroidusti yhtiön tavoitteisiin (Help 2009). IIA:n vuoden 2009 kokouksessa järjestön uusi hallitus asetti strategiseksi tavoitteekseen, että vuoden 2012 loppuun mennessä sisäinen tarkastus tunnustetaan kaikkialla maailmassa omaksi ammattikunnakseen. Kokouksessa korostettiin sisäisen tarkastuksen kumppanuutta ylimmän johdon kanssa organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmää koskevista asioista ja toisaalta itsenäistä vastuuta sisäisen tarkastuksen tehtävistä. (Kuuluvainen 2009.)

Sisäisen tarkastuksen uusi asema vakiintui muodollisesti. Ensinnäkin alan kansainvälinen ammatillinen viitekehys, ammattistandardit, uudistettiin. Muutokset olivat Kuulu-

---

<sup>6</sup> European Confederation of Institutes of Internal Auditing

vaisesta (2009, 65) tärkeitä, kun ajateltiin toiminnon roolia johtamis- ja hallintojärjestelmän eräänä perustoimijana. Hän (2010, 20) piti sisäistä tarkastusta ”*aidosti*” yhtenä johtamisen ja hallinnon kulmakivenä. Toiminnolle määriteltiin oma paikkansa myös kansallisessa hallinnointikoodissa. Lisäksi Arvopaperimarkkinalain muutos korosti sisäisen tarkastuksen merkitystä pörssiyritysten hallinnointiselvityksen yhteydessä. Asiantuntijat olivat vakuuttuneet, että selvityksen johdosta sisäinen tarkastus tulee vastedes olemaan keskeisessä roolissa yhtiöiden taloudellisen raportoinnin riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan riittävyuden arvioijana. Varsinaisesti hallinnointiselvityksen ei katsottu tuoneen uusia velvoitteita sisäiselle tarkastukselle, jonka työ perustui jo ammattistandardien määrittämänä yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmien, liiketoimintariskien ja sisäisen valvonnan arviointiin ja raportointiin (Sviili 2009a, 34; Sviili 2009e).

Poikkeuksellinen taloustilanne sekä riskienhallinnan korostuminen loivat uudenlaisen kysynnän sisäisen tarkastuksen tekemälle työlle. Sisäisen tarkastuksen odotettiin nyt myötävaikuttavan yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä vauhditti ammattikunnan muuttuneen roolin ja aseman tunnustamista organisaatioissa ja niiden hallintoelimissä. Kivelä (2011, 38) totesi, että sisäisen tarkastuksen roolin nopealle muutokselle oli ”*omistajien ja johdon tilaus*”. Sviilin (2009a) mukaan kansainvälinen tutkimus osoitti, että globaali talouskriisi yhdessä osakkeenomistajien tulosodotusten kanssa loi yhtiöiden johdolle tulokseen sekä riskienhallintaan liittyviä paineita, minkä seurauksena sisäisen tarkastuksen rooli muuttui konsultoivammaksi. Sisäiset tarkastajat ry:n entisen puheenjohtajan, Bert Lindholmin, mielestä sama päti Suomessa. Hän näki tilanteen ”*näytönpaikkana koko ammattikunnalle*” (Sviili 2009a, 34.). Sviili (2011d) ja Kivelä (2011) raportoivat Ernst & Youngin teettämästä globaalista tutkimuksesta. Tutkimuksen mukaan yritysjohto odotti, että sisäinen tarkastus tukee heitä aiempaa vahvemmin toimintaympäristön muutoksessa ja epävarmuuden hallinnassa, tuloksen teossa ja toimintatapojen kehittämisessä. Sisäiset tarkastajat ry:n toiminnanjohtajan, Matti Mikolan, mielestä Suomessa johdon odotukset ovat hyvin samansuuntaisia, joskin hän piti kansallista sisäisen tarkastuksen tilannetta valoisana. (Sviili 2011d, 42). Tutkimuksen mukaan hallituksen ja tarkastusvaliokuntien jäsenet arvioivat, että riskienhallinta vaikuttaa positiivisesti yhtiön liiketoiminnan tulokseen ja, että sisäisellä tarkastuksella oli jo tärkeä rooli näiden liiketoiminnan riskien hallinnassa (Kivelä 2011, 38).

Hallinnointijärjestelmää ja -selvitystä koskeva keskustelu osoitti, että organisaation ulkopuoliset sidosryhmät olivat kiinnostuneita sisäisen tarkastuksen tasosta ja raportoinnista. Tehokkaalla sisäisellä tarkastuksella vaikuttaisi olevan merkitystä hallinnoinnin läpinäkyvyydelle. Kuuluvaisen (2009, 66) mukaan kansainvälinen tutkimus osoitti, että sisäistä tarkastusta koskevalla raportoinnilla on positiivinen vaikutus pörssiyhtiöiden osakkeen hintaan. Siksi, hänen mielestä hallintonselvitys oli ”*oivallinen tilaisuus kertoa tehdyistä tai suunnitteilla olevista kehitystoimista sisäisen tarkastuksen aseman huomioon ottamisesta organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmässä*”. Kuuluvainen (2010, 68) raportoi meneillään olevasta keskustelusta, jossa pohdittiin sisäisen tarkastuksen mahdollista julkista varmennusta. Hänen mukaansa julkisen varmennuksen kautta ”*sidosryhmät saavat tietoa, mahdollisuuden vertailuihin ja täten kykenevät arvioimaan intressejään ja riskejään*”. Vaikka Suomessa ei, finanssisektoria lukuun ottamatta, ole pakko perustaa sisäisen tarkastuksen yksikköä, Sisäiset tarkastajat ry:n uusi puheenjohtaja, Merja Kannisto (2010, 40), uskoi, että hallitus voi ”*paremmin seurata asettamiensa tavoitteiden toteuttamista ja lisätä yhtiön uskottavuutta sijoittajien, rahoittajien, asiakkaiden ja laajan yleisön silmissä*”. Institutionaalista sijoittajaa edustava Timo Ritakallio vahvisti, että sijoittajat arvostavat sisäiseen tarkastukseen liittyvä raportointi. Jos toiminto tai siitä raportointi eivät ole kunnossa, ”*nakertaa*” se sijoittajan luottamusta. (Remes 2010, 9.)

### **5.2.2 Riippumaton organisatorinen asema vai symbolinen rooli**

Asiantuntijat pitivät sisäisen tarkastuksen toiminnan ehtona riippumatonta asemaa organisaatiossa. Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit asettavat perustan riippumattomuudelle. Ne sisältävät ohjeistusta ja käytäntöjä, jotka määrittävät ja oikein sovellettuna parantavat paitsi koko sisäisen tarkastustoimen myös yksittäisten tarkastajien riippumattomuutta yhteisössä (Storckovius 2011, 53). Puhuessaan riippumattomuudesta asiantuntijat viittasivat ensisijaisesti sisäisen tarkastuksen johtajan raportointisuhteisiin yhtiössä. Hyvänä käytäntönä pidettiin ammattistandardien edellyttämää organisatorista rakennetta, missä tarkastusjohtaja on hallinnollisesti vastuussa toimitusjohtajalle, mutta raportoi työnsä tulokset suoraan hallitukselle tai sen tarkastusvaliokunnalle (Koivu 2008; Kuuluvainen 2010; Storckovius 2011).

Avoimen keskusteluyhteyden ja toiminnallisen riippumattomuuden puolesta puhui muun muassa Kannisto (2010, 41), joka totesi, että sisäisellä tarkastuksella ja soveltuvin osin yksittäisillä tarkastajilla tulee olla toimivasta johdosta riippumaton asema ”*tarkastuksen kattavuuden varmistamiseksi*”. Kuuluvainen (2010, 68) piti hallinnointijärjestelmän kannalta ideaalina organisaatiokulttuuria, missä ”*kommunikointi hallituksen ja sisäisen tarkastuksen johtajan välillä on avointa ja tapahtuu säännöllisesti etukäteen sovittuina aikoina sekä spontaanisti kumman tahansa osapuolen aloitteesta ilman toimivan johdon läsnäoloa tai välitystä*”. Mikolan mukaan sisäisen tarkastuksen tehokkaan toiminnan perusedellytyksenä on avoin ja luottamuksellinen keskusteluyhteys hallitukseen sekä johdon varaukseton tuki (Sviili 2011d, 44). Vaikka Leino, joka toimi M-Realin ja Rautaruukin hallituksissa, piti tärkeänä, että sisäinen tarkastus on aidosti riippumaton johdosta, oli hän ainoa, jonka mielestä toiminto tulisi olla toimitusjohtajan alainen. Hän perusteli näkemystään sillä, että ”*osaava toimitusjohtaja ymmärtää sisäisen tarkastuksen tärkeyden ja käyttää sitä apuvälineenä ja informaation lähteenä varmistamaan, että asiat ovat kunnossa ja kehityskohteet löydetään*.” (Remes 2010a, 9.)

Asiantuntijat nostivat esiin myös muita riippumatonta asemaa edistäviä hallinnollisia rakenteita. Esimerkiksi hallituksella tuli olla mahdollisuus vaikuttaa sisäisen tarkastuksen johtajan nimittämiseen ja erottamiseen, palkkatason ja muiden etuuksien määrittelyyn (Koivu 2008; Kuuluvainen 2010; Storckovius 2011). Sponda Oyj:n ja VR-Yhtymä Oy:n tarkastusvaliokuntien puheenjohtaja Arja Talma kertoi, että yleensä suomalaisissa listayhtiöissä tarkastusjohtajan valintaprosessiin osallistuu hallituksen ohella tarkastusvaliokunta. Hänen mukaansa valiokunnan rooli prosessissa on ”*sparraava*.” (Koivu, 2008, 25.)

Sisäiseen tarkastukseen kohdistuu kirjoitusten mukaan usein negatiivisia asenteita ja vääriä käsityksiä, mitkä hankaloittavat toiminnon riippumattomuutta ja sen tiiviimpää integrointia yhtiöiden strategiaan tavoitteisiin. Kannisto (2010, 41) kertoi, että on vuosien mittaan nähnyt monien hallitusten hyödyntävän sisäistä tarkastusta valvontavastuidensa tukena, mutta on monia yrityksiä, joissa sisäinen tarkastus nähdään ”*välttämättömänä pahana, jos sitä edes on*”. Myös Kivelän (2011, 38) mukaan pahimmillaan sisäinen tarkastus on ”*välttämätön paha, jonka resurssit on minimoitu*” ja parhaimmillaan toiminnolla voi olla tärkeä rooli liiketoimintaa uhkaavien riskien hallinnassa. Mikolan mielestä aivan liian usein eri organisaatiotasolla syntyy virheellinen käsitys, että sisä-

nen tarkastus toteuttaa ja ottaa omalle vastuulleen sisäisen valvonnan tai riskienhallinnan toteuttamisen (Sviili 2011d, 44). Forssell (2009c, 37) puolestaan huomautti, että yhtiöiden sisällä yksiköissä sisäistä tarkastusta pidetään usein operatiivisen johdon edustajana.

Sisäisen tarkastuksen strategisempi rooli ja asema osana yhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää edellyttää selkeyttämistä organisaatioiden sisällä. Mikolan mukaan muodollisesti sisäisen tarkastuksen asema voitiin osoittaa laatimalla toiminnolle asianmukainen toimintaohje (Sviili 2011d, 44). Storckovius (2011, 54) piti toimintaohjetta paitsi hallituksen ja sisäisen tarkastuksen välisenä sopimuksena työn sisällöstä, myös tärkeänä kommunikointidokumenttina, jonka avulla voitiin ”*tiedottaa sisäisen tarkastuksen roolia organisaatiosta riippumattomana sisäisenä toimintona*”. Koivu (2008, 24) korosti sisäisen tarkastuksen määritelmää, joka oli hänen mukaansa tarkastusvaliokunnan ja tarkastuksen ”*yhteistyön lähtökohta, jotta odotukset tarkastustoiminnon tehtävien suhteen ovat yhteismitalliset*”. Kuuluvainen (2009, 66) piti ammattikunnan velvollisuutena, että organisaatioiden hallinto- ja toimielinten jäseniä informoidaan sisäisen tarkastuksen muutoksista ja, että heitä opastetaan ottamaan sisäinen tarkastus instituutiona osaksi organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmää. Hänen mukaansa opastustyö oli tarkastusjohdon avaintehtävä, jossa hallituksen ja tarkastusvaliokunnan tuki oli tärkeää.

Storckovius (2011, 53) totesi, että riippumattomuus saattaa jäädä vain ”*julistukseksi paperille*”. Muodollinen viestintä ei riitä, jos vaarana on, että toiminnon asema jää symboliseksi. Sisäisen tarkastuksen potentiaalinen todellinen hyödyntäminen edellytti alan ammattilaisten mielestä organisaatiokulttuurin muutosta, riittävien toimintaedellytysten ja resurssien kohdentamista sisäiseen tarkastukseen, jopa toiminnon uudelleen organisoimista. Storckoviuksesta (2011, 52–53) organisaation on oltava ”*todella kehittymishakuinen, jotta sisäisen tarkastuksen toimintaedellytykset ovat aidosti kunnossa*.” Hän lisäsi, että ”*[s]isäisen tarkastuksen tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen pitää varmistaa oikealla toimintakulttuurilla ja riippumattomuutta vahvistavilla organisaatio rakenteilla*.” Lindholm (2008, 5) ja Remeksen (2010a, 9) haastattelema Leino vaativat yhtiöltä riittävien resurssien kohdentamista sisäiseen tarkastukseen sekä tarkastajilta ammattitaitoa ja osaamista. Mikola muistutti, että on lopulta ”*johdon halusta kiinni*”, miten sisäinen tarkastus toimii (Sviili 2011d, 44).



### 5.2.3 Todellista lisäarvoa tuottava tukitoiminto vai ritualistista toimintaa

Globaali taantuma ja pörssiyritysten hallinnointikoodi yhdessä ammattikunnan yleisen kehityksen kanssa laajensivat sisäisen tarkastuksen toimintamallia ja roolia (Lindholm 2008, 4; Sviili 2009b; Koivu 2009, 52). Perinteinen sisäinen tarkastus keskittyi organisaatioiden sisäisten ohjeiden ja säännösten noudattamisen valvontaan ja taloudellisen tiedon oikeellisuuden varmistamiseen (Kivelä 2011, 38). Mikola kertoi, ettei Suomessa juuri ole tällaisia tarkastusyksiköitä. Edelleen yksiköt kuitenkin varmentavat taloustiedon oikeellisuutta, ”koska siihen liittyy riskejä ja se on johdon päätöksenteon perustana.” (Sviili 2011d, 44.) Kanniston mukaan sisäinen tarkastus on siirtynyt strategisemmalle tasolle ja keskittyy prosessien riskilähtöiseen tarkasteluun ja toimintojen tarpeellisuuden arviointi (Sviili 2009e, 24). Vastaavasti Help (2009, 51) sanoi, että painopiste on enenevässä määrin jälkikäteistarkastamisen sijasta ennakoivassa toimintamallissa. Hän (2009, 53) selosti, että ”toimintamalli on laajentunut suuntaan, jossa tarjotaan liike- ja IT-toiminnan riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintoprosessien arviointi-, varmistus- ja konsultointipalveluita”. Lisäksi tarkastajilta pyydetään apua liiketoiminnan kehittämiskäytännöissä, perehtymään uusiin teknologioihin sekä tukemaan organisaatioitaan parhaiden käytäntöjen omaksumisessa (Lindholm 2008, 4).

Toimenkuvan laajeneminen on kasvattanut sisäisten tarkastajien osaamisvaatimuksia. Lindholm (2008, 4) totesi, että osaaminen luo perustan luottamukselle. Siksi sisäisellä tarkastuksella ”tulee olla riittävät tiedot ja taidot tarkastustoiminnan toteuttamiseen. Vastuu tästä on sisäisen tarkastuksen johtajalla, joka varmistaa riittävän osaamisen ja sen jatkuvan kehittämisen.” Hallitusjäsenenä toimivan Liisa Leinon mukaan sisäinen tarkastus vaatii vahvaa ammattiosaamista yrityksestä ja toimialasta. Työ vaatii myös luotettavuutta ja vakuuttavuutta sekä sosiaalisia taitoja (Remes 2010a, 9). Mikolan (Sviili 2011d, 44) mielestä tarkastusyksiköiden pieni koko on haaste laajentuneen tehtäväkentän edellyttämien osaamisvaatimusten täyttämässä, mistä voi aiheutua Lindholm (2008, 4) mukaan ”osaamiskuilu”. Järkevänä toimintamallina pidettiin sitä, että erityisosaaminen hankitaan tarvittaessa yhtiön ulkopuolelta palveluntarjoajilta. Koivu (2009, 54) muistutti, että vastuu asioiden hoitamisesta ja asianmukaisesta valvonnasta säilyy silti yhtiön sisäisellä tarkastuksella ja sen johtajalla, ei palveluntuottajalla.

Sisäinen tarkastus on tärkeä tietokanava. Suomalaisissa yhtiöissä on sisäisen tarkastuksen ammattilaisten mielestä edelleen organisatorisia rakenteita ja menettelytapoja, jotka voivat haitata tarkastusraportoinnin ja siten tarkastajien tekemän työn tulosten hyödyntämistä. Sitä kautta ne vaikuttavat taloudellisen raportoinnin laatuun ja tiedon epäsymmetriaan. Suurimpana ongelmana pidettiin kommunikointi- ja viestintäkäytänteitä. Esimerkiksi Storckovius (2011, 52) ja Halla (2009, 30) kertoivat, että on organisaatioita, joissa tarkastajat tapaavat hallituksen jäseniä kerran vuodessa, jos ollenkaan. Halla (2009, 30) kysyikin, ”*miten taataan viestin perille meno?*” Storckoviuksen (2011, 52) mukaan talouden taantuma loi sisäiselle tarkastukselle uusia odotuksia, jotka johtuvat pääasiassa riskienhallinnan parantamisesta, ja uusia haasteita, mitkä aiheutuvat kiristyneistä resursseista organisaatioiden säästäessä kuluissa.

Kuuluvainen (2010, 69) vaati, että ”*sisäisen tarkastuksen ääntä kuunnellaan nykyistä huolellisemmin*”. Hän argumentoi, että toiminnolla ja sen johtajalla on ”*perusteellisimmat tiedot organisaatioiden riskeistä, mahdollisuuksista, heikkouksista ja vahvuuksista*” ja tarkastus tuntee organisaation ”*epäviralliset toimintatavat ja ilmapiirin*”. Hänen mielestään ”*viisas hallitus*” hyödyntää sisäistä tarkastusta suorittaakseen omat tehtävänsä tehokkaasti. Myös Hallinnointikoodissa todetaan, että hallitus voi tehostaa valvontavollisuuksiensa hoitamista sisäisen tarkastuksen avulla. Koivun (2008, 24) mukaan hallitukset edellyttävät, että tarkastustoiminto tekee vuoden aikana riittävästi arviointityötä ja kerää muuta saatavissa olevaa tietoa arvioidakseen johtamis- ja hallintojärjestelmän, riskienhallinnan ja valvontaprosessien riittävyttä ja tuloksellisuutta. Vastaavasti Arja Talma kertoi, että hallitukset odottavat selkeää ja tiivistä tarkastusraportointia, missä tarkastushavainnot ja johtopäätökset on listattu tärkeyden ja kriittisyyden perusteella. Toisaalta hän vaati, että sisäinen tarkastus myös seuraa antamiensa suositusten toimeenpanoa loppuun asti, jottei niistä muodostu ”*ikuisuusraportointia*.” (Koivu 2008, 25.)

Se, kuinka sisäisen tarkastuksen tekemä työ ja raportointi lopulta vaikuttavat yhtiön taloudellisen raportoinnin laatuun, riippuu asiantuntijoiden mukaan ensinnäkin sisäisen tarkastuksen viestinnän sisällöstä ja lukijan sisäisen tarkastuksen asiantuntemuksesta sekä toisaalta organisaatiossa omaksutuista kommunikointikäytänteistä ja yhteistyön laadusta. Jos nämä eivät ole kunnossa, saattaa sisäisen tarkastuksen raportointi jäädä ritualistiseksi. Halla (2009) ja Heikkala (2010) käsittelevät artikkeleissaan viestinnän haasteista. Heikkala (2010, 46) kertoi, että hallituksen ja tarkastusvaliokunnan kasva-

neet tiedontarpeet organisaation sisäisen valvonnan toimivuudesta ja riskienhallinnasta, ovat lisänneet sisäisen tarkastuksen viestinnän haasteita. Arvioiden esittäminen siten, että lukija ymmärtää ne oikein, on vaikeaa. Heikkalan ohella Halla (2009) korosti lukijoiden tarpeita. Hänen (2009, 3) mukaansa sisäiset tarkastajat ovat vastuussa viestinsä perillemenosta ja ymmärrettävyydestä, joten tarkastajien on huomioitava vastaanottajan sisäisen tarkastuksen tuntemus. Toisaalta asiantuntijat sysäävät vastuuta myös tarkastusraportoinnin käyttäjille, pääasiassa tarkastusvaliokunnan jäsenille. Heikkalan (2010, 49) mukaan oikean käsityksen saamiseksi lukijan on ymmärrettävä tarkastustyön kohde, luonne ja kattavuus, jotta hän voi arvioida saadun näytön sisäisen valvonnan riittävydestä. Hän lisäsi, että oikean ymmärryksen ansiosta tarkastusvaliokunta pystyy arvioimaan sisäisen tarkastuksen resurssitarvetta suhteessa odotettuihin tuloksiin.

Sisäisen tarkastuksen ja tarkastusvaliokunnan yhteistyön laadulla voi olla positiivinen vaikutus yhtiön taloudellisen raportoinnin tasoon. Toimivan yhteistyön taustalla on tehokkaat kommunikointi- ja raportointikäytänteet. Yhteistyön puolesta argumentoi Koivu (2008, 24), jonka mukaan vahvat keskinäiset suhteet ovat ehdottoman tärkeitä, jotta kumpikin täyttää velvollisuutensa johdolle, hallitukselle, osakkeenomistajille ja muille sidosryhmille. Halla (2009, 31) totesi, että tarkastusvaliokunnat ”*ovat tulleet hallituksen, mutta myös sisäisen tarkastuksen tueksi riskienhallinnan tehokkuuden ja toimivuuden varmistamiseen tähtäävässä työssä.*” ”Ylätason” tuen turvin sisäinen tarkastus voi keskittyä enemmän arvioinnin sisältöön. Hänen (2009, 30) mukaansa näiden kahden väliseen ”*keskustelukumppanuuteen*” vaikuttaa muun muassa se, varataanko sisäisen tarkastuksen asioiden läpikäyntiin riittävästi aikaa tarkastusvaliokunnan kokouksissa, kannustetaanko epäviralliseen vuoropuheluun sekä se, saavatko tarkastajat osallistua valvonnan ja riskienhallinnan kannalta olennaisten asioiden käsittelyyn.

Strockovius (2011, 53) korosti, että hallituksen on selvästi rohkaistava sisäistä tarkastusta kriittiseen ja valtavirrasta poikkeavaan ajatteluun, erityisesti taantumassa. Muutoin tarkastus tuottaa vain ”*mukavia raportteja, joista kenelläkään ei tule paha mieli.*” Riippumaton raportointisuhde vaarantuu, kun sisäinen tarkastus joutuu ottamaan kantaa sekä antamaan kehitysehdotuksia arkaluonteisiin asioihin, jotka liittyvät liiketoimintariskeihin ja etiikkaan. Hän väitti ongelmien aiheutuvan siitä, että toimiessaan tarkastamansa organisaation osana sisäinen tarkastus ei koskaan voi olla täysin riippumaton. Storckovius jopa uskoi, että ”*liian ankara raportti saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa*

*tarkastajan irtisanomiseen, ja pelko irtisanomisesta on omiaan heikentämään tarkastajan riippumattomuutta ja kykyä puuttua hankaliksi koettuihin kysymyksiin.”*

### **5.3 Tilintarkastaja, osakkeenomistajien riippumaton agentti**

Huomion arvoista tutkimusaineistoon kerätyissä Tilintarkastus-lehden artikkeleissa oli se, että koko tarkastelujakson aikana tilintarkastuksen asemasta hallinnointi- ja ohjausjärjestelmässä käytiin hyvin vähän keskustelua. Ainoastaan Kuuluvainen (2010, 21) otti asiaan suoraan kantaa. Hän kyseenalaisti tilintarkastuksen roolin neljäntenä johtamis- ja hallintojärjestelmän peruspilarina. Kantaansa hän perusteli sillä, että tilintarkastus on omistajan ”toimeksianto, jonka suorittaa organisaation ulkopuolinen riippumaton toimija” ja, että tarkastustoimeksiannon ”lakisääteinen ala on paljon kapeampi kuin muiden toimijoiden tehtävät.” Tästä huolimatta tilintarkastukselle määriteltiin muodollisesti rooli hallinnointijärjestelmän läpinäkyvyydessä. Arvopaperimarkkinalain muutoksen seurauksena tarkastajan lakisääteisenä velvollisuutena on tarkistaa ja antaa lausunto yhtiöiden hallinnointiselvityksestä.

Tilintarkastusta käsittelevän keskustelun punainen lanka oli riippumattomuus. Keskustelu jäsenyi lopulta kahteen teemaan. Ensinnäkin artikkeleissa esitettiin erilaisia näkökulmia siihen, kuinka tarkastajan tuottama varmennus ja raportointi palvelevat yhtiöiden taloudellisen raportoinnin avoimuutta. Teema liittyi siten tilintarkastajan ja yhtiön sidosryhmien väliseen suhteeseen. Välillisesti tilintarkastus liitettiin yhtiöiden hallinnointiin ja ohjaukseen ensinnäkin riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan tarkastuksen sekä toisaalta sisäisen tarkastuksen ja muiden toimielinten kanssa tehtävän yhteistyön kautta. Tilintarkastajan suhde yhtiön toimielimiin muodosti analyysin toisen teeman.

#### **5.3.1 Tilintarkastuksen yhteiskunnallinen asema muutospaineiden alla**

Tarkastelujakson alkupuolella kirjoituksissa otettiin vilkkaasti kantaa tilintarkastajan antaman varmennuksen laatuun ja sisältöön, sillä erityisesti hyvän tilintarkastustavan mukainen tarkastuskertomuskäytäntö aiheutti epäselvyyttä. Aiemman tilintarkastuslain edellyttämät lausunnot vastuuvapaudesta, tilinpäätöksen vahvistamisesta ja voitonjaosta eivät enää uuden, vuonna 2007 voimaantulleen lain mukaan kuuluneet vakiomuotoiseen tilintarkastuskertomukseen. Muutoksen taustalla oli kansainvälinen harmonisointikehitys. Virkilän (2009, 72) mukaan muutoksen perimmäinen tarkoitus oli, että tilintarkasta-

ja lausuu ainoastaan niistä seikoista, joista tilintarkastuslaki häntä velvoittaa lausumaan eli tilinpäätöksen oikeista ja riittävästä tiedoista. Valtion tilintarkastuslautakunnan VALA:n antama ohje jätti kuitenkin runsaasti optioita vanhan lain lausuntojen käyttämiselle. VALA:n puheenjohtajan Jukka Mähösen mukaan vaihtoehtoja jätettiin, jotta osakkeenomistajien odotukset täyttyvät myös vastaisuudessa (Sviili 2009f, 16).

Silti kirjoituksista välittyi huoli osakkeenomistajien oikeuksien vaarantumisesta. VALA:n ohjeen mukaan lausunnot voitiin antaa, mikäli siitä määrättiin yhtiöjärjestyksessä tai hallitus, tarkastusvaliokunta, yhtiökokous tai yksimieliset osakkeenomistajat sitä pyysivät. Menettelystä oli mahdollista sopia tilintarkastajan ja hallituksen tai tarkastusvaliokunnan kanssa. Virkilä (2009, 73) huomautti, ettei sopiminen tässä tarkoittanut, että tilintarkastaja oma-aloitteisesti ehdottaa menettelyä, vaan ”*aloitteen pitää tulla tarkastuskohteelta*”. Hän piti VALA:n kannanottoa sopimisesta silti mielenkiintoisena, koska sopiminen oli mahdollista ilman osakkeenomistajien tai yhtiökokouksen päätöstä. Myös Sviili (2009f, 18) pohti sopimisen vaikutuksia tarkastajan riippumattomuuteen ja osakkeenomistajien asemaan, koska yhtiökokouksen valitseman tilintarkastajan eräänä tehtävänä oli hallituksen toimien valvominen. Hänen haastattelemansa Mähösen puolesti, ettei riippumattomuusongelmaa synny. Väitettään Mähönen perusteli sillä, että ”*on hallituksen harkinnassa, edistääkö lausuntojen antaminen osakkeenomistajien etua ja, haluaako se tilintarkastajan lausuvan näistä asioista. Tilintarkastajan on voitava luottaa, että hallitus toimii kaikkien osakkeenomistajien eduksi*.” Mähösen mukaan VALA halusi viestiä, että vapaaehtoisten lausuntojen antaminen on lopulta tilintarkastajan ja tarkastuskohteen välinen asia.

Vaikka Sviili (2009b, 5) julisti, että ”*[t]ilintarkastettu tilinpäätös on se paperi, jonka perusteella omistajat, rahoittajat, tavarantoimittajat, alihankkijat ja asiakkaat arvioivat yrityksen taloudellista tilannetta ja toimintakykyisyyttä*”, tilintarkastajan raportointia pidettiin riittämättömänä. Tarkastuskertomuksen ei katsottu palvelevan avointa tiedonvälitystä. Esimerkiksi HTM-yhdistyksen puheenjohtaja, Ossi Saarinen (2008, 4) esitti huolensa kirjoituksessaan siitä, että kansallisen tilintarkastuksen ”*muovaaminen kansainväliseen muottiin saattaa johtaa vähemmän loppukäyttäjiä palveleviin lopputuloksiin sekä yrityksen omistajien että yleisen edun kannalta*”. Talman mukaan uusi tilintarkastuskertomus ei herättänyt yrityksissä ”*suuria intohimoja*”. Karhu ja Talma ennakoivat uuden tilintarkastuskertomuksen aiheuttavan jonkinasteisia tulkintaongelmia rapor-

tointiketjun kaikille osapuolille. (Sviili 2008, 23.) Sviili (2009, 18) kertoi, että VALA:n kannanoton pelättiin johtavan ”*poukkoilevaan*” raportointikäytäntöön. Virkilä (2009, 74) uskoi, että ulkomaisten sijoittajien oli vaikea ymmärtää Suomen kahdenmallisia tarkastuskertomuksia. Hänen mukaansa kansainväliseen harmonisointiin pyrittiin, koska kansallisen lainsäädännön kirjavuus vähensi yleisesti taloudellisen raportoinnin läpinäkyvyyttä ja aiheutti hämmennystä varmennuksen luonteesta ja laajuudesta.

Taantuma nosti esiin tilintarkastajan yhteiskunnallisen roolin ja riippumattomuuden. Virkilä (2008, 27) muistutti, että edellisessä lamassa oli tilanteita, joissa tilintarkastajan katsottiin olevan ainakin osasyllinen osakkeenomistajien ja sijoittajien taloudellisiin menetyksiin. Vastaavasti Saarinen (2008, 4) totesi, että taantumassa tilintarkastajien työ muuttuu vaativammaksi ja tarkastajan vastuu korostuu, ”*ei ainoastaan omistajille, vaan myös koko yhteiskunnalle*”. Sijoittajaa edustavasta Ritakalliosta tilintarkastuskertomukset olivat ongelmallisia, koska sanamuodollisesti ne olivat kaikilla pörssi-yhtiöillä samat, vaikka yhtiöt olivat kuitenkin erilaisia. Hän piti tilintarkastajan raportointia ylipäättään niukkana. Sijoittajana hän toivoi lisää raportointia erityisesti tilintarkastajan tekemistä olennaisista havainnoista, joita tarkastaja raportoi hallitukselle. Tätä hän perusteli tilintarkastajan asemalla osakkeenomistajien valitsemana henkilönä tai yhteisönä. (Remes 2010, 9.) Euroopan Tilintarkastajaliiton<sup>7</sup> puheenjohtaja van Damme totesi, että talouskriisi nosti esiin ristiriidan tilintarkastajia sitovan salassapitovelvollisuuden ja taloudellista tietoa koskevien avoimempien raportointivaatimusten välillä. Hänen mukaansa tilintarkastajat saavat runsaasti yrityksiä koskevaa mutta salassa pidettävää tietoa. Siksi tarkastajat raportoivat havainnoistaan yritysten hallitukselle ja tarkastusvaliokunnalle, joilla ”*on ollut käytössään kaikki se tieto, jota tilintarkastajat ovat pitäneet tärkeänä kokonais kuvan saamiseksi yrityksen taloudellisesta asemasta.*” (Sviili 2010, 16.)

Tilintarkastajan ja yhtiön johdon rooleja taloudellisessa raportointiprosessissa haluttiin selkeyttää, sillä taantuma ja riskienhallinnan korostuminen kasasivat ulkoisia paineita tilintarkastajan velvollisuuksien laajentamiseksi. Tarkastajien haluttiin esimerkiksi ottavan tilinpäätösnormiston noudattamisen lisäksi kantaa yhtiön taloudellisen terveyden tilaan (Sviili 2011c, 60). Asiantuntijat olivat jyrkästi tätä vastaan. Vaikka sijoittajia kiinnostavat pääasiassa yritysten tulevaisuuden odotukset, Virkilän (2008, 27) mielestä tilintarkastajan tehtävänä ei ole tulevaisuuden näkymien ja ennusteiden oikeellisuuden

<sup>7</sup> Federation des Experts comptables Européens, (FEE)

varmentaminen vaan se kuuluu yhtiön hallitukselle ja toimitusjohtajalle. Myös Philippe de Buck esitti EU:n komission konferenssissa, jossa käsiteltiin taloudellisen raportoinnin ja tilintarkastuksen muutostarpeita, että ”*tilintarkastajalta ei voi vaatia lausuntoa yrityksen tulevaisuutta koskevista tiedoista, koska hän ei voi vaikuttaa johdon toimintaan. Onkin tuotava selkeästi esiin, mitä tilintarkastus on ja mitä siltä voidaan odottaa.*” Samassa yhteydessä Stephen Hadrill huomautti, että tilintarkastuksen tiedontarpeet ovat muuttuneet siten, että strategiat ja tulevaisuuden näkymät ovat tulleet lukujen rinnalle tilintarkastuksessa. Hänen mukaansa ”*[t]ilintarkastajan ei silti pidä puuttua liiketoimintaan, vaikka hänen onkin saatava käsitys siitä, missä keskeiset yrityksen arvostuksiin liittyvät riskit ovat.*” (Sviili 2011c, 60.)

Tilintarkastus tulee suorittaa Virkilän mielestä (2008, 25) ”*kaikissa olosuhteissa samoja periaatteita noudattaen*” eli hyvän tilintarkastustavan, tilintarkastusalan standardien ja suositusten mukaisesti. Hän piti kuitenkin selvänä, että taloudellisten epävarmuustekijöiden lisääntyessä työn laajuus voi muuttua ja suuntautua uudelleen. Tarkastajan on otettava huomioon, luoko taantuma tarkastuskohteeseen sellaisia merkittäviä riskejä, joita ei tavallisesti esiinny. Virkilän mielestä tarkastajan tulee tilikauden aikana keskustella yhtiön johdon tai tarkastusvaliokunnan kanssa rahoitusmarkkinoiden tilanteesta ja sen vaikutuksista tarkastustoimenpiteisiin. Sviili (2009b, 5) painotti, ettei tilintarkastustyön vaatiman ammatillisen skeptisyyden merkitystä voi taantumassa riittävästi korostaa, kun tarkastaja varmentaa taloudellisen raportoinnin oikeellisuutta. KHT- yhdistyksen puheenjohtaja Esa Kailiala kaipasi tilintarkastajilta rohkeutta kyseenalaistaa ja haastaa tilinpäätöksen laatijaa. Hän painotti myös huolellista dokumentointia, koska päätöksentekohorisontin kavennuttua ja muuttuessa nopeasti voidaan jälkikäteen joutua arvioimaan asiakkaan tilintarkastajalta saamia neuvoja (Sviili 2009d, 7).

Arvopaperimarkkinalain uudistus lisäsi tilintarkastajan hallinnon läpinäkyvyyteen liittyviä lakisääteisiä velvoitteita. Tilintarkastajan on tarkastettava, että pörssi-yhtiö on antanut hallintonselvityksen, ja antaa lausunto siitä, onko selvitys ja siihen sisältyvä kuvaus yhdenmukainen tilinpäätöksen kanssa. (Grönfors-Kallio 2008, 41; Hyvönen 2008, 10) Kailialan mukaan tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tilintarkastaja varmentaa, että annetut tiedot ovat ristiriidattomia yrityksen antaman muun informaation kanssa (Sviili 2009d, 8). Asiantuntijat uskoivat, että selvityksen tarkastaminen lisää tilintarkastajan

työmäärää ja, että raportointi hakee aluksi muotoaan. He olivat varmoja, että rutiinit ja parhaat käytännöt muotoutuvat nopeasti (Hyvönen 2008, 10; Tikkanen 2009, 49.)

Tilintarkastusalan tulevaisuus puhutti tarkastelujakson lopulla. EU:n komissio julkaisi marraskuussa 2010 tilintarkastuksen vihreän kirjan, joka oli keskustelun aloite eurooppalaisten tilintarkastusmarkkinoiden kehittämiseksi, sääntelyn ja valvonnan parantamiseksi. Keskustelua herätettiin teemoista, jotka liittyivät muiden muassa tilintarkastajan riippumattomuuteen, tarkastusmarkkinoiden keskittymiseen ja pienten ja keskisuurten yritysten erityistarpeisiin. (Steiner 2010, 41). Pohjoismaisen tilintarkastajaliiton<sup>8</sup> vuosikokouksesta todettiin, että ammattikuntaa koskevat haasteet olivat vihreän kirjan teemoja laajempia, sillä tarkastuksen rooliin vaikuttaa myös se, miten corporate governance ja tilinpäätösraportointi kehittyvät (Sviili 2011a, 41). Tilintarkastus-lehden artikkelissa (2/2011, 45) koottiin yhteen vihreään kirjaan esitettyjä kannanottoja. Artikkelissa mainittiin muiden muassa, että erityisesti tilintarkastajan ja eri sidosryhmien välistä kommunikointia haluttiin parantaa lisäämällä tilintarkastuskertomuksen informatiivisuutta. Myös IAASB<sup>9</sup> kartoitti tilintarkastajan raportoinnin kehittämistarpeita. Järjestö halusi konsultaatiopaperin avulla selvittää, löytyykö tilintarkastetun tilinpäätöksen käyttäjien ja muiden sidosryhmien keskuudesta yhteneviä näkemyksiä tilintarkastajan raportoinnin laadun, merkittävyyden ja arvon vahvistamiseksi. (Uutinen 4/2011, 25.)

Tilintarkastajan riippumattomuus on tärkeä, periaatteellinen kysymys, jota halutaan vaa- lia ja täsmentää. Riippumattomuus on yksi tarkastusalan tulevaisuuden teema. EU:n komission vihreässä kirjassa jo heräteltiin keskustelua siitä, ovatko tarkastajat todella riippumattomia tarkastaessaan yhtiöitä, jotka ovat oheispalvelujen (mahdollisia) asiakkaita sekä siitä, missä määrin sidosryhmät voivat luottaa tarkastettuihin tilinpäätöksiin. (Steiner 2010, 41.) Myöhemmin EU:n komission konferenssissa vuonna 2011 esitettiin laaja keinovalikoima tilintarkastuksen riippumattomuuden varmistamiseksi. Riippumattomuuden parantamiseksi ehdotettiin oheispalveluiden rajoittamista, tarkastusyhteisöjen pakollista rotaatiota sekä säännöllistä kilpailutuspakkoa. Erityisesti tarkastusvaliokunnan roolia haluttiin vahvistaa, muun muassa tilintarkastajan valinnassa ja nimittämisessä sekä tilintarkastusyhteisön tarjoamien muiden palveluiden, kuten konsultointipalvelui-

---

<sup>8</sup> Nordiska Revisorsförbundet (NRF)

<sup>9</sup> The International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) on kansainvälisen tilintarkastajien yhteistyöjärjestön, International Federation of Accountants (IFAC:n), alaisuudessa toimiva ja standardeja asettava elin.



den, hankinnassa. Tarkastusvaliokunnan riittävät resurssit ja keinot tehtäviensä hoitamiseen haluttiin nostaa seuraavassa hallinnointijärjestelmää koskevassa uudistuksessa keskeiselle sijalle. (Sviili 2011 60–61.)

### 5.3.2 Riippumaton tilintarkastaja varmentaa tilinpäätöksen luotettavuutta

Sviili (2010a, 48) referoi KHT-yhdistyksen talousjohtajakyselyn tuloksia, joiden mukaan talousjohtajat pitivät tilintarkastuksen roolia tärkeänä taloudellisen raportoinnin ketjussa. Kyselyyn vastanneista 58 prosenttia katsoi tilintarkastuksen merkityksen kasvaneen taloudellisen tiedon luotettavuuden lisääjänä viimeisen viiden vuoden aikana. Lisäksi tilintarkastuksen katsottiin tuoneen lisäarvoa yrityksen liiketoiminnalle sekä hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän eri osa-alueilla. Monissa kirjoituksissa esitettiin myönteisiä kannanottoja yhteistyön ja avoimen kommunikaation puolesta tilintarkastajan ja yhtiön eri toimielinten välillä.

Erityisesti positiivisia kokemuksia asiantuntijoilla oli tilintarkastajan ja tarkastusvaliokunnan välisestä yhteistyöstä, jonka uskottiin vaikuttavan yhtiön taloudellisen raportoinnin laatuun. KHT Kim Karhu ja talous- ja rahoitusjohtaja Arja Talma näkivät valiokuntatyöskentelyn parantaneen tilintarkastajan ja hallituksen välistä kanssakäymistä. Heidän mielestään taloudelliseen raportointiin liittyvät asiat saivat aiempaa enemmän aikaa ja huomiota hallitustyöskentelyssä. Karhun mukaan asioiden käsittely oli ”*syvällisempää, sillä tarkastusvaliokunta on tuonut tarvittavaa aikaa ja fokusta yhä monimuotoisempaan talousraportoinnin käsittelemiseen.*” (Sviili 2008, 23.) Talman ja Karhun ohella Jorma Eloranta piti tarkastusvaliokuntaa erittäin tärkeänä foorumina, missä valiokunnan jäsenillä, talusjohdolla ja tilintarkastajalla on mahdollisuus käsitellä säännöllisesti ja strukturoidusti tilintarkastukseen, talouteen ja sisäiseen valvontaan liittyviä tärkeitä kysymyksiä (Forsell 2010a, 8). Myös pörssiyhtiöiden hallinnointikoodi jäsentää yhteistyön sisältöä. Koodin mukaan tarkastusvaliokunnan yhtenä tehtävänä on seurata tilintarkastusta ja siinä syntyneitä havaintoja.

Yhteistyötä puoltavista kannanotoista huolimatta asiantuntijoiden lausunnot osoittivat, että tilintarkastajan on säilytettävä asemansa riippumattomana osakkeenomistajien agenttina. Aseman katsottiin asettavan yhteistyölle rajan. Liisa Leino korosti yhteistyötä sekä tietojen ja ajatusten vaihtamista hallituksen, tarkastusvaliokunnan, sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen välillä. Hän piti kuitenkin ”*äärimmäisen*” tärkeänä, että tilin-

tarkastaja on ”*omistajien asialla.*” (Remes 2010a, 9.) Metso Oyj:n toimitusjohtaja, Jorma Eloranta piti tilintarkastajaa yhtiön tarkastusvaliokunnan, hallituksen, toimitusjohtajan, talousjohtajan ja yhtiökokouksen ”*myötäpuolena ja kumppanina.*” Jos näiden odotukset tuntuvat tilintarkastajasta ristiriitaisilta, tulee tarkastajan Elorannan mukaan muistuttaa vastaavansa työstään viimekädessä osakkeenomistajille. (Forssell 2010a, 8.) Vaikka Eloranta pitää hyvänä, että tilintarkastaja ymmärtää johonkin rajaan asti myös yritystoimintaa, KHT Eero Suomelan mielestä tilintarkastajan osaamisen tulee keskittyä tilinpäätösinformaatioon, laskentatoimeen ja yhteisölainsäädäntöön eikä niinkään yrityskonsultointiin. (Forssell 2010a, 8.) Sviilin (2009c, 43) haastatteleman KHT Pekka Pajamon mielestä tärkeä osa tilintarkastajan ja asiakasyrityksen välistä viestintää on niin sanottu ”*kasvoaika eli se, että omistajan edustaja on näkösilällä varmistamassa, että asiat ovat kunnossa.*” Sviili lisäsi, että tilinpäätös on niitä harvoja töitä, jossa taloushallinnon tiimin työ punnitaan ulkopuolisen, ”*osakkeenomistajan edunvalvojaksi vaalitun tilintarkastajan*” toimesta. (Sviili 2009c, 43.)

Kirjoituksissa tarkasteltiin myös tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen suhdetta. Tilintarkastajien ja sisäisten tarkastajien tekemä työ on osittain päällekkäistä, minkä vuoksi asiantuntijat puolsivat yhteistyötä. Onnistuneen yhteistyön keskeisenä tavoitteena on tehostaa työtä, optimoida niukkojen tarkastusresurssien käyttö sekä varmistua, ettei katvealueita jää. Lind (2009, 42) uskoi, että ”*[s]isäinen tarkastus voi parhaimmillaan olla tilintarkastajalle erittäin suuri apu ja erinomaisena tietolähde*”. Lahtisen (2011, 33) mielestä ”*[s]isäisellä tarkastuksella on usein hyvä organisaatiotuntemus, jota tilintarkastajan kannattaa hyödyntää tarkastuksen suunnittelussa*”. Stora Enson sisäisen tarkastuksen johtajana toimivan Hietalahden mukaan on molempien ”*yhteinen intressi käyttää resursseja mahdollisimman tehokkaasti*” (Forssell 2009c, 38). Sisäisen tarkastuksen johtajan Helpin ja KHT Mylénin mielestä sisäisessä tarkastuksessa ja tilintarkastuksessa ei esiinny päällekkäisyyksiä, jos keskusteluyhteys toimii ja kummatkin ymmärtävät roolinsa (Remes 2010c, 42). Molempien ammattikuntien tarkastusstandardit suosittelevat ja ohjeistavat yhteistyöhön, tietojen jakamiseen ja päällekkäisen työn välttämiseen (Vuoti 2011, 54, Lahtinen 2011, 31).

Yhteistyön ytimessä on sujuva kommunikaatio ja selkeät roolit. Hietalahti kertoi, että Stora Ensossa määritellään ”*yhdessä ne kontrollit, jotka sisäinen tarkastus testaa ja dokumentoi. Ulkoinen tarkastaja pystyy sitten hyödyntämään sisäisen tarkastuksen toimes-*

*ta tehtyä työtä.*” (Forssell 2009c, 38.) Lahtinen (2010, 32) ja Lind (2009, 45) korostivat molemminpuolista tietojen vaihtoa merkittävistä havainnoista. Lahtisen (2011, 31) mukaan ”[t]oimivalla yhteistyöllä voidaan tunnistaa yrityksen ongelma-alueet ja riskipisteet entistä paremmin, jolloin yhtiö saa kehittämissuhteita kahdesta eri näkökulmasta.” Mylén totesi, että ”[a]ivan kuten yhteistyössä yleensäkin, keskinäinen luottamus ja avoimuus ovat oleellisia asioita.” Hänen mielestään yhteistyössä keskeistä on myös omien roolien ymmärtäminen, sillä ”toimiva yhteistyö edellyttää puolin ja toisin, että tarkastuksen painopistealuevalinnoista ja niiden perusteista keskustellaan tarkastustahojen kesken riittävästi ja vältetään päällekkäistä työtä.” (Remes 2010c, 42–43.)

Sisäinen tarkastus on osa organisaation sisäistä valvontaympäristöä. Sen ”hoitaminen hyvin tai huonosti” vaikuttaa tilintarkastuksen toteuttamiseen, kuten ”riskiarviointiin ja tilintarkastustoimenpiteiden luonteeseen, ajoitukseen ja laajuuteen” (Remes 2010c, 44; Lind 2009, 44). Tilintarkastaja arvioi organisaation sisäistä valvontaympäristöä, riskienhallintaa, taloudellisen raportoinnin kannalta keskeisiä tietojärjestelmiä, niihin liittyviä liiketoimintaprosesseja, keskeisiä kontroleja ja niiden seuranta (Lind 2009, 43). Mylén vakuutti, että ”[k]aikkien elämää helpottaa, jos järjestelmät ja prosessit ovat kunnossa” (Remes 2010c, 44). Vastuu tilintarkastuksesta on yksin tilintarkastajalla. Hän vastaa myös ”hyödyntämänsä tiedon oikeellisuudesta, minkä vuoksi sisäisen tarkastuksen luotettavuuden arviointi on tärkeää” (Lahtinen 2011, 31). Lahtinen (2011) ja Lind (2009) kuvasivat artikkeleissaan, kuinka luotettavuutta arvioidaan pätevyuden, objektiivisuuden ja suoritettun työn näkökulmista. Heidän mukaansa tilintarkastajan tulee vakuuttua sisäisten tarkastajien ammattitaidosta ja teknisestä osaamisesta sekä suoritettun työn laadusta ja toiminnan laajuudesta sekä siitä, onko sisäinen tarkastus asianmukaisesti suunniteltu, valvottu, toteutettu ja dokumentoitu.

Sisäisen tarkastuksen objektiivisuus on tilintarkastuksen kannalta tärkeää. Sitä arvioidaan toiminnon organisatorisen aseman perusteella. Mylén väitti, että tilintarkastaja voi hyödyntää sisäisen tarkastuksen materiaalia sitä enemmän, mitä itsenäisempi rooli sisäisellä tarkastuksella on yrityksessä. Edellytyksinä olivat hänen mukaansa, että ”sisäisellä tarkastuksella on riippumaton asema, sillä on käytössään riittävästi resursseja ja sen prosessit ovat kunnossa.” (Remes 2010c, 45.) Lind (2009, 43) ja Lahtinen (2011, 32) pitivät tilintarkastajan näkökulmasta ihannetapauksena sitä, että sisäinen tarkastus raportoi suoraan hallitukselle ilman muuta toiminnallista vastuuta. Tässä yhteydessä he

korostivat vapaata kommunikaatiota ja tietojen vaihtamista tilintarkastajan kanssa, sillä johdon sisäiselle tarkastukselle asettamat rajoitteet vaikuttavat objektiivisuuteen ja siten tilintarkastukseen. Lind (2009, 44) lisäsi, ettei organisaation johto voi määrätä, mitä osa-alueita sisäisen tarkastuksen työstä tilintarkastaja käyttää hyödykseen. Hän piti mahdollisena, että ristiriitaisia tilanteita syntyy, jos johto haluaa pienentää tilintarkastuspalkkioita ja tarjoaa sisäisen tarkastuksen resursseja tilintarkastuksen käyttöön.

Asiantuntijoiden kannanotot osoittivat, että tilintarkastuksella ja sisäisellä tarkastuksella on näkökulmaerojen lisäksi selvästi erilaiset roolit taloudellisessa raportointiprosessissa. Esimerkiksi Help selosti, että ”*tilintarkastaja katsoo ensisijaisesti tilinpäätöksen luotettavuutta, säännösten täyttymistä ja sisäisen valvonnan järjestämistä*”, kun taas sisäisessä tarkastuksessa kiinnitetään huomiota ”*näiden asioiden lisäksi prosessien ja resurssien käytön tehokkuuteen ja taloudellisuuteen sekä tietojen saatavuuteen, eheyteen ja luottamuksellisuuteen*” (Remes 2010c, 45). Lind (2009, 42) painotti, että ”*tilintarkastus ja hallinnon tarkastus sen osana ovat lähtökohdiltaan laillisuusvalvontaa. Tilintarkastuksessa ei puututa puhtaisiin tarkoituksenmukaisuuskysymyksiin.*” Hänen mukaansa sisäinen tarkastus suuntautuu enemmän siihen, onko toiminta organisaation liiketoiminnan kannalta järkevää kuin, onko se tehty oikein. Organisaation johto määrittelee sisäisen tarkastuksen tehtävät, jolloin tavoitteet ovat erilaiset kuin tilintarkastajalla.

Toisenlaisen näkökulman esitti Vuoti (2011), joka käsitteli artikkelissaan väärinkäytösten torjuntaa. Hän jakoi sisäisen tarkastuksen vastuulle henkilöstön kouluttamisen ja henkilöstön toiminnan seurannan. Vuotin mukaan tilintarkastajalle on luontevampaa keskustella hallituksen kanssa riskienhallinnan ja väärinkäytösten torjunnan periaatteista ja raportoida mahdollisista väärinkäytöksistä. Samalla tilintarkastaja voi arvioida hallintoelinten toiminnan asianmukaisuutta ja suhtautumista väärinkäyttöksiin (Vuoti 2011, 57.) Vaikka Mylénin ja Helpin mielestä tarkastus on kehittynyt proaktiivisempaan suuntaan (Remes 2010c, 45), Virkilästä (2008, 27) tilintarkastus oli edelleen pääasiassa jälkikäteisarviointia. Vuoti (2011, 57) esitti, että organisaatioilla on usein liiallisia odotuksia tilintarkastuksen työn vaikuttavuudesta yhtiössä ja väärää käsityksiä tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen rooleista. Helpin mukaan ”*väärinkäsityksiltä vältytään, kun erilaisista rooleista informoidaan myös yrityksen sisällä*” (Remes 2010c, 44).

## 6 SYNTEESI TULOXSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkielman tulokset

Tutkielmani tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, minkälainen rooli tilintarkastuksella ja sisäisellä tarkastuksella on suomalaisten pörssi-yhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmässä laadukkaana taloudellisen raportoinnin näkökulmasta. Laadukkaalla taloudellisella raportoinnilla tarkoitettiin hallinnon läpinäkyvyyttä ja tiedonvälityksen avoimuutta. Tutkielman empiirinen aineisto koostui Tilintarkastus-lehdestä vuosina 2008–2011 julkaistuista kirjoituksista. Kirjoituksissa esitetyt asiantuntijoiden mielipiteet ja ajatuksia analysoitiin ja tulkittiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Edellä, luvussa 5, tutkielman tavoite jaettiin kolmeen osatavoitteeseen, joihin etsittiin vastausta empiirisestä aineistosta. Seuraavaksi esitellään tutkielman keskeiset tulokset edeltävän jäsenyyksen mukaisesti.

#### *Hallinnon läpinäkyvyys ja tiedonvälityksen avoimuus taantumassa*

Empiirisen aineiston analysointi ja tulkinta viittasivat siihen, että suomalaisten asiantuntijoiden mielestä yhtiöiden tehokkaalla hallinnointijärjestelmällä ja tiedonvälityksen avoimuudella on positiivinen vaikutus yhtiöiden menestykseen ja sitä kautta myös markkinoiden toimintaan taantumassa. Ensinnäkin globaaliksi taantumaksi kääntyneen finanssikriisin syinä pidettiin puutteita hallinnoinnissa ja väärinkäytöksiä kirjanpidossa sekä häilyvää liiketoimintamoraalia ja yrityskulttuuria. Toisaalta asiantuntijat esittivät, että avoin tiedonvälitys sekä tehokas hallinnointijärjestelmä suojaavat yhtiön omistajien sijoituksia, vähentävät opportunismia ja lisäävät sijoittajien luottamusta yhtiöön sekä markkinoiden toimivuuteen. Esimerkiksi Grönfors-Kallion (2008, 40) mielestä avoin ja täsmällinen talousraportointi mahdollistaa perustellun arvion tekemisen yhtiön taloudellisesta asemasta ja tuloksesta. Asiantuntijoiden näkemykset vastaavat yleistä tieteellistä käsitystä (Cohen *et al.* 2004; Carcello *et al.* 2011). Niin kuin Heikkala (2011, 63) totesi, tehokasta hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää voidaan pitää yhtiöiden toiminnan ja koko talouselämän uskottavuuden kannalta tärkeänä päämääränä.

Globaaliksi muuttunut taantuma aiheutti voimakkaita sääntelypaineita Euroopassa. Anglosaksisen yksityiskohtaisen standardoinnin ja tiukentuvan sääntelyn ei uskottu tuo-

van lisäarvoa suomalaisille yhtiöille tai taloudellisen tiedon käyttäjille, koska tarpeeton standardointi vain laajentaa yhtiöiden muodollisia velvoitteita raportoinnin laadun kustannuksella. Suomalaista hallinnointiraportointia pidettiin korkeatasoisena ja avoimena. Tämän taustalla oli asiantuntijoiden mukaan suomalainen liiketoimintakulttuuri, jossa asiat pyritään, KHT Eero Suomelan sanoin, tekemään lähtökohtaisesti oikein (Forssell 2010a, 6). Siihen vaikuttivat myös suomalaisyhtiöiden korkea kansainvälinen omistus ja osakkeenomistajien lakisääteinen suoja sekä toimialan oma valvonta.

Asiantuntijat argumentoivat, että Suomen institutionaaliseen toimintaympäristöön soveltuu joustava järjestelmä, missä lainsäädäntö asettaa hallinnointikäytänteiden ja raportoinnin yleiset suuntaviivat mutta yksityiskohtaisemmat säännöt ja parhaat käytännöt perustuvat markkinoiden itsesääntelyyn (normatiivinen isomorfismi). Tästä huolimatta monet pakottavat institutionaaliset voimat määrittelevät suomalaisyhtiöiden hallinnointi- ja raportointikäytänteitä. Esimerkiksi sijoittajat on voimakas sidosryhmä, jolla on ollut vahva neuvotteluvahvuus yhtiöiden raportointikäytänteisiin ennen hallinnointikoodin suosituksia. Lisäksi tarkastelujaksolla toteutuneiden säädäntöuudistusten taustalla olivat finanssikriisin vuoksi kiristynyt kansainvälinen sääntely-ympäristö sekä EU:n harmonisointikehitys.

Taantuma ja yritysten talousvaikeudet lisäsivät hallitustyöskentelyn vaatimuksia sekä sen edellyttämän osaamisen ja ammattitaidon merkitystä suomalaisyhtiöissä mutta toisaalta tarkastusvaliokunnan katsottiin tehostaneen hallituksen toimintaa. Hallituksen jäseniltä odotettiin sekä agenttiteoreettista riippumattomuutta että resurssiriippuvuuden teorian korostamaa yhtiön liiketoiminnan ja toimialan kannalta olennaista osaamista ja ammattitaitoa. Esimerkiksi Pajamo (2011, 35) huomautti, ettei hallituksen osaamisprofiilia (vrt. Hillman & Dalziel, 2003 hallituspääoma) saa monipuolistaa toimialatunteuksen kustannuksella. Taantuman seurauksena yhtiöiden taloudellisen raportoinnin painopistealue muuttui ja riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan merkitys korostui. Tällöin myös tarkastusvaliokuntien rooli taloudellisessa raportointiprosessissa kasvoi. Taloudellisen raportointiketjun toimivuuden ja raportoinnin laadun näkökulmasta tehokkaan hallitus- ja tarkastusvaliokuntatyöskentelyn esteenä pidettiin ongelmia yhtiön sisäisen tiedonvälityksen avoimuudessa – yhtiön sisäistä tiedon epäsymmetriaa.

*Sisäisen tarkastuksen rooli hallinnon läpinäkyvydessä*

Asiantuntijoiden mukaan poikkeuksellinen taloudellinen tilanne, pörssiyhtiöiden hallinnointiselvitys sekä riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan korostuminen synnyttivät uudenlaisen kysynnän sisäisen tarkastuksen tekemälle työlle. Yhtiöiden hallitukset odottavat, että sisäinen tarkastus myötävaikuttaa yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, toimintaympäristön muutoksessa sekä epävarmuuden hallinnassa. Tällaiset kannotot viittasivat siihen, että sisäisellä tarkastuksella on strategisempi rooli yhtiön taloudellisessa raportointiprosessissa sekä osana yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää. Asiantuntijoiden lausunnot viittasivat myös kehitykseen, jonka seurauksena sisäisen tarkastuksen yhteiskunnallinen merkitys on lisääntynyt. Sijoittajat ja muut sidosryhmät ovat kiinnostuneita sisäisen tarkastuksen tasosta ja raportoinnista. Toisaalta Kannisto (2010, 4) uskoi, että sisäisen tarkastuksen avulla hallitus voi lisätä uskottavuutta sidosryhmien silmissä, mikä vastaa Christopher ym. (2008, 202) institutionaalisteoreettista väittämää.

Resurssiriippuvuuden teorian korostaman strategisen roolin ohella sisäisellä tarkastuksella on asiantuntijoiden mielestä oltava riippumaton asema organisaatiossa. Vahva agenttiteoreettinen rooli saavutetaan silloin, kun sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi suoraan hallitukselle, eikä sillä ole muuta toiminnallista vastuuta. Sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta voidaan edistää kommunikoimalla toiminnon asemasta organisaatiossa. Asiantuntijoiden mukaan sisäiseen tarkastukseen kohdistuu edelleen virheellisiä käsityksiä sekä negatiivisia asenteita organisaatioissa ja niiden toimielimissä. Kirjoituksissa kuvattiin myös kehitystä, jonka seurauksena ammattikunnan toimenkuva on laajentunut kontrollien testauksesta ja sisäisten ohjeiden noudattamisen valvonnasta konsultoivaan, riskilähtöiseen ja proaktiiviseen suuntaan. Laajentunut toimenkuva on lisännyt sisäisen tarkastuksen osaamisvaatimuksia. Vaatimusten täyttämistä vaikeuttaa Mikolan (Sviili 2011d) mukaan suomalaisten tarkastusyksiköiden pieni koko, minkä johdosta tarkastusyksiköt joutuvat turvautumaan ostopalveluihin. Sisäisiltä tarkastajilta vaaditaan siis objektiivisuutta ja laajaa osaamista.

Sarensin (2009) mukaan sisäisen tarkastuksen laatuun vaikuttavista tekijöistä tiedetään vähän. Tutkielman tulosten mukaan toiminnon todellisen strategisen potentiaalin hyödyntämiseen vaikuttavat yhtiön raportointikäytänteet, organisaatiokulttuuri, viestinnän

sisältö ja tarkastusraporttien käyttäjän asiantuntemus. Asiantuntijoiden mielestä sisäisen tarkastuksen ja tarkastusvaliokunnan yhteistyöllä voi olla positiivinen vaikutus yhtiön taloudelliseen raportointiin sekä hallituksen valvontavelvoitteiden hoitamiseen. Yhteistyö tarkoittaa käytännössä ”kommunikaatiokumppanuutta” (Halla 2010). Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, paljonko tarkastusvaliokunnan kokousajasta käytetään sisäisen tarkastuksen asioiden käsittelyyn ja, kuinka paljon sisäistä tarkastusta kannustetaan raportoimaan arkaluonteisista asioista. Sisäisen tarkastajan on huomioitava arvioreporttien lukijan tarpeet, mutta toisaalta tiedon hyödyllisyyteen vaikuttaa Heikkalan (2010) ja Hallan (2009) mukaan myös tarkastusvaliokunnan jäsenten sisäisen tarkastuksen asiantuntemus. Heidän kantansa tukee Goodwinin (2003) tutkimustuloksia. Jotta sisäinen tarkastus pystyy toimimaan objektiivisesti ja integroidusti yhtiön strategiaan tavoitteisiin, on sillä analysoitujen asiantuntijalausuntojen mukaan oltava riittävät toimintaedellytykset ja -resurssit. Muutoin toiminnon asema voi jäädä institutionaalisen teorian termin symboliseksi ja raportointi ritualistiseksi.

#### *Tilintarkastuksen rooli hallinnon läpinäkyvyydessä*

Huomion arvioista empiiriseen aineistoon kootuissa artikkeleissa oli se, etteivät asiantuntijat juuri ottaneet kantaa tilintarkastuksen asemaan yhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmässä. Ainoastaan Kuuluvainen (2010, 21) kyseenalaisti tilintarkastuksen roolin hallinnointijärjestelmän neljäntenä peruspilarina. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tilintarkastuksen rooli olisi merkityksetön taloudellisen raportoinnin laadun näkökulmasta. Tarkastelujaksonaikana tilintarkastukselle määriteltiin muodollisesti selkeä rooli yhtiön hallinnon läpinäkyvyyden varmennuksessa. Arvopaperimarkkinalain muutoksen seurauksena tilintarkastajan on tarkastettava ja annettava lausunto pörssiyhtiön antamasta hallintoselvityksestä. Toisaalta Sviili (2010a) referoi artikkelissaan talousjohtajakyselyä, joka osoitti, että tilintarkastus tuo lisäarvoa yhtiöiden hallinnointijärjestelmään. Lisäksi pohjoismaisen tilintarkastajaliiton vuosikokouksessa todettiin, että tilintarkastukseen vaikuttaa alan kehityksen ohella hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää sekä tilinpäätösraportointia koskevat muutokset (Sviili 2011a).

Taantumassa yhtiöiden raportoinnilta vaadittiin suurempaa avoimuutta, mikä heijastui myös tilintarkastajan varmennukseen, johon kohdistui osittain ristiriitaisia ulkoisia paineita. Tarkastuskertomuksen informatiivisuutta kritisoitiin voimakkaasti. Sijoittajat kai-



pasivat yhtiötä koskevia olennaisia tarkastushavaintoja sekä tarkastajan näkemystä yhtiön tulevaisuuden kehityksestä. Monet yhtiön asiat ovat kuitenkin salassa pidettäviä, mikä velvoittaa myös tilintarkastajaa. Toisaalta tilintarkastajan tärkein tehtävä asiantuntijoiden mielestä oli tilinpäätöksen oikeellisuuden ja luotettavuuden varmentaminen, mikä tapahtuu pääasiassa jälkikäteisarviointina. Tilintarkastusalan ammattilaisten mukaan tilintarkastajan ei tule ottaa kantaa yhtiön tulevaisuutta koskeviin kysymyksiin, jotka ovat johdon ja hallituksen vastuulla. Bakerin ja Owsenin (2002) tapaan voidaan kyseenalaistaa, pienentääkö tilintarkastajan tuottama varmennus tiedon epäsymmetriaa parantamalla yhtiön tiedonvälityksen avoimuutta ja hallinnon läpinäkyvyyttä?

Joka tapauksessa tilintarkastajan roolina hallinnointijärjestelmässä on asiantuntijoiden mukaan tuottaa varmennusta osakkeenomistajille. Osakkeenomistajien agenttina sen riippumattomuus ei saa vaarantua yhtiön toimielinten kanssa tehtävän yhteistyön seurauksena. Tilintarkastuksen riippumattomuus vaikuttaa asiantuntijoiden kannanottojen perusteella olevan hyvinkin periaatteellinen kysymys, joka on yksi tulevaisuuden tilintarkastuskeskustelun teema. Riippumattomuuden laajuus ja sisältö määrittävät voimakkaasti sitä, millainen asema ja rooli tilintarkastajalla on yhteiskunnassa, organisaatioiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmässä sekä taloudellisen raportoinnin luotettavuuden varmentamisessa.

## **6.2 Tutkielman johtopäätökset, rajoitteet ja jatkotutkimusaiheita**

Tutkielman tuloksilla voidaan nähdä olevan sekä käytännöllistä että tieteellistä merkitystä laskentatoimen ja erityisesti tilintarkastuksen näkökulmasta. Empiiriseen aineistoon kerätyt artikkelit sisälsivät tilintarkastuksen, sisäisen tarkastuksen ja yrityselämän ammattilaisten mielipiteitä ja käsityksiä, joten tulosten voidaan sanoa lisäävän ymmärrystä tarkastuksen asemasta yhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmässä taloudellisen raportoinnin näkökulmasta. Tutkielman tulokset antavat myös tukea moniulotteisemman teoreettisen lähestymistavan soveltamiselle tieteessä ja käytännössä. Niin kuin Cohen ym. (2008) suosittelivat, tilintarkastajien on hyvä omaksua agenttiteoriaa laajempi näkökulma yhtiön hallintoon. Agenttiteorian korostamien valvonnan ja riippumattomuuden ohella tarkastajan on hyvä huomioida muita hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän tehokkuuteen ja taloudellisen raportoinnin laatuun vaikuttavia tekijöitä, kun hän tekee

asiakasyritystä koskevan riskiarvion ja suunnittelee tarkastuksen kokonaisstrategiaa sekä tarkastustoimenpiteiden laajuutta ja ajoitusta.

Koska tutkielmani edustaa laadullista tulkitsevaa tutkimusta, jolle on tyypillistä subjektiivisuus, toisenlaiset tulkinnat saattavat olla mahdollisia. Tutkielma pohjautuu myös rajattuun aineistoon, joka on koottu vain yhdestä tilintarkastusalan lehdestä. Laajemmasta aineistosta, joka kattaa esimerkiksi erityyppisiä ammattilehtiä ja pidemmältä tarkastelujaksolta, saatetaan havaita erilaisia kannanottoja ja kehityskulkuja, joiden teemoittelu voi poiketa tässä tutkielmassa esitetystä. Laajemman aineiston ohella myös muun tyyppisen aineiston, kuten asiantuntijahaastattelujen, kerääminen saattaa palvella tutkitun ilmiön syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa ymmärrystä.

Asiantuntijoiden lausunnoista nousi esiin yhtiön sisäisiä rakenteita ja prosesseja, jotka voivat synnyttää yhtiön sisällä tiedon epäsymmetriaa. Tällaisten yhtiön sisäisten tekijöiden tutkiminen olisi hedelmällistä erityisesti yhtiön hallituksen tai tarkastusvaliokunnan jäsenten näkökulmasta, sillä he vastaavat yhtiön tuottaman taloudellisen raportoinnin laadusta. Esimerkiksi yrityskohtaisella haastatteluaineistolla voidaan kerätä tietoa sisäisten tarkastajien, tilintarkastajien ja tarkastusvaliokunnan välisestä vuorovaikutuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Myös eri yritysten hallinnointijärjestelmien ja -käytäntöiden vertaileva analysointi voisi tarjota tietoa paitsi yritystenvälisen erojen syistä myös niiden vaikutuksista yhtiöiden taloudellisen raportoinnin laatuun.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Abbott, L., Parker, S. & Peters, G. 2010. Serving two masters: The association between audit committee internal audit oversight and internal audit activities. *Accounting Horizons*, 24 (1), 1–24.
- Archambeault, D., Dezoort, T. & Holt, T. 2008. The need for an internal auditor report to external stakeholders to improve governance transparency. *Accounting Horizons*, 22 (4), 375–388.
- Baker, R. & Owsen, D. 2002. Increasing the role of auditing in corporate governance. *Critical Perspectives on Accounting*, 13 (2002), 783–795.
- Bayou, M., Reinstein, A. & Williams, P. 2011. To tell the truth: A discussion of issues concerning truth and ethics in accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 36 (2011), 109–124.
- Beasley, M., Carcello, J., Hermanson, D. & Neal, T. 2009. The audit committee oversight process. *Contemporary Accounting Research*, 26 (1), 65–122.
- Bédard, J. & Gendron, Y. 2010. Strengthening the financial reporting system: Can audit committees deliver? *International Journal of Auditing*, 14 (2010), 174–210.
- Beyer, A., Cohen, D., Lys, T. & Walther, B. 2010. The financial reporting environment: Review of the recent literature. *Journal of Accounting and Economics*, 50 (2010), 296–343.
- Boyd, B. 1990. Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11 (1990), 419–430.
- Bushman, R., Piotroski, J. & Smith, A. 2004. What determines corporate transparency? *Journal of Accounting Research*, 42 (2), 207–252.
- Carcello, J., Hermanson, D. & Ye, Z. 2011. Corporate governance research in accounting and auditing: Insights, practice implications, and future research directions. *Auditing: A journal of Practice & Theory*, 30 (3), 1–31.
- Christopher, J., Sarens, G. & Leung, P. 2009. A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22 (2), 200–220.
- Christopher, J. (2010). Corporate governance - A multi-theoretical approach to recognizing the wider influencing forces impacting on organizations. *Critical Perspectives on Accounting*, 21 (2010), 683–695.

- Clarke, T. 2007. *Theories of Corporate Governance. The Philosophical Foundations of Corporate Governance*. Routledge: New York.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G. & Wright, A. 2002. Corporate governance and the audit process. *Contemporary Accounting Research*, 19 (4), 573–594.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G. & Wright, A. 2004. The corporate governance mosaic and financial reporting quality. *Journals of Accounting Literature*, 87–152.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G. & Wright, A. 2007. The impact of roles of board on auditors' risk assessments and program planning decisions. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 26 (1), 91–112.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G. & Wright, A. 2008. Form versus substance: The implications for auditing practice and research of alternative perspectives on corporate governance. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 27 (2), 181–198.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G. & Wright, A. 2010. Corporate governance in the post Sarbanes-Oxley Era: Auditors' experiences. *Contemporary Accounting Research*, 27 (3), 751–786.
- Coram, P., Ferguson, C. & Moroney, R. 2008. Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting and Finance*, 48 (2008), 543–559.
- Dallas, L. 1996. The relational board: Three theories of corporate boards of directors. *The Journal of Corporation Law*, 22, 1–27.
- Dey, A. 2008. Corporate governance and agency conflicts. *Journal of Accounting Research*, 46 (5), 1143–1181.
- Dhaliwal, D. & Naiker, V. & Navissi, F. 2010. The association between accruals quality and the characteristics of accounting experts and mix of expertise on audit committees. *Contemporary Accounting Research*, 2 (3), 787–827.
- DiMaggio, P. & Powell, W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160.
- Dühnfort, A., Klein, C. & Lampenius, N. 2008. Theoretical foundation of corporate governance revisited: A critical Review. *Corporate Ownership & Control*, 6 (2), 424–433.
- Eisenhardt, K. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57–74.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisu 4:2005. Savion Kirjapaino Oy, Kerava.

- Eriksson-Zetterquist, U. 2009. *Institutionell Teori – Idéer, Moden, Förändring*. Liber: Malmö.
- Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus, Juva, 159–183.
- Eskola, J. & Suoranta J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fama, E. 1980 Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88 (2) 288–308.
- Fama, E. & Jensen, M. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301–325.
- Goodwin, J. 2003. The relationship between the audit committee and the internal audit function – Evidence from Australia and New Zealand. *International Journal of Auditing*, 7 (3), 263–278.
- Goodwin, J. & Yeo, T. 2001. Two factors affecting internal audit independence and objectivity: Evidence from Singapore. *International Journal of Auditing*, 5 (2), 107–125.
- Halonen, K. & Steiner, M. 2009. *Tilintarkastusprosessi käytännössä*. WSOYpro: Helsinki.
- Hillman, A. & Dalziel, T. 2003. Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28 (3), 383–396.
- Holt, T. & DeZoort, T. 2009. The effect of internal audit report disclosure on investor confidence and investment decisions. *International Journal of Auditing*, 13 (2009), 61–77.
- Jensen, M. & Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305–360.
- Karamanou, I. & Vafeas, N. 2005. The association between corporate boards, audit committees, and management earnings forecasts: An empirical Analysis. *Journal of Accounting Research*, 43 (3), 453–486.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3-1991, 301–325.
- Kihn, L. & Ihantola E. 2008. Tutkimuksen laadun arvioinnista. Teoksessa Hyvänen, T., Laine, M. & Mäkelä, H. (toim.) *Laskenta-ajattelun tutkija ja kehittäjä*. Taloustieteiden laitos, Tampereen yliopisto, 81–95.

- Kihn L. & Nurmela J. 2009. Tilintarkastajan vastuu ammattilehtikirjoittelun näkökulmasta vuosina 1998–2007. Teoksessa Heiskanen, J., Kihn, L. & Näsi, S. (toim.) *Näkökulmia laskentatoimeen ja tilintarkastukseen*. Tampereen Yliopistopaino OY – Juenes Print, Tampere, 90–108.
- Kihn, L. & Näsi, S. 2011. Tilintarkastusta käsittelevien väitöskirjojen tutkimusstrategiset valinnat - Aihepiiri ja tutkimusote. Teoksessa Teija Laitinen, Jokipii, A. & Miettinen, J. (toim.) *Contributions to Accounting, Auditing and Internal Control. Essays in Honour of Professor*. Acta Wasaensia NO 234, 61–87.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus, Juva, 70–85.
- Krishnan, J. 2005. Audit committee quality and internal control: An empirical analysis. *The Accounting Review*, 80 (2), 649–675.
- Krishnan, G. & Visvanathan, G. 2009. Do auditors price audit committee's expertise? The case of accounting versus nonaccounting financial experts. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 24 (1), 115 - 144.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus, Juva. 28–45.
- Lin, S., Pizzini, M., Vargus, M. & Bardhan, I. 2011. The role of the internal audit function in the disclosure of material weaknesses. *The Accounting Review*, 86 (1), 287–323.
- Lin, J. & Hwang, M. 2010. Audit quality, corporate governance, and earnings management: A meta-analysis. *International Journal of Auditing*, 14 (2010), 57–77.
- Lynall, M., Golden, B. & Hillman, A. 2003. Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, 28 (3), 416–431.
- Magilke, M., Mayhew, B. & Pike, J. 2009. Are independent audit committee members objective? Experimental evidence. *The Accounting Review*, 84 (6), 1959–1981.
- Meklin, P. 2009. Tarkastus verorahoitteisessa ja markkinarahoitteisessa toiminnassa – erojen ja yhtäläisyyksien teoreettisia perusteluja. Teoksessa Heiskanen, J., Kihn, L. & Näsi S. (toim.) *Näkökulmia laskentatoimeen ja tilintarkastukseen*. Tampereen Yliopistopaino, 56–67.

- Naiker, V. & Sharma, D. 2009. Former audit partners on the audit committee and internal control deficiencies. *The Accounting Review*, 84 (2), 559–587.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 12, Tampere.
- Pomeroy, B. & Thornton, D. 2008. Meta-analysis and the accounting literature: The case of audit committee independence and financial reporting quality. *European Accounting Review*, 17 (2): 305–330.
- Pfeffer, J. 1972. Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 218–228.
- Pfeffer, J. & G. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Prawitt, D., Smith, J. & Wood, D. 2009. Internal audit quality and earnings Management. *The Accounting Review*, 84 (4) 1255–1280.
- Saam, N. 2007. Asymmetry in information versus asymmetry in power: Implicit assumptions of agency theory? *The Journal of Socio-Economics*, 36 (2007), 825–840.
- Sarens, G. 2009. Internal auditing research: Where are we going? Editorial. *International Journal of Auditing*, 13 (2009), 1–7.
- Sarens, G. & Abdolmohammadi, M. 2011. Monitoring effects of the internal audit function: Agency theory versus other explanatory variables. *International Journal of Auditing*, 15 (2011), 1–20.
- Stefaniak, C., Houston, R. & Cornell, R. 2012. The effect of employer and client identification on internal and external auditors' evaluation of internal control deficiencies. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 31 (1), 39–56.
- Tosi, H. 2008. Quo vadis? Suggestions for future corporate governance research. *Journal of Management Governance*, 12, 153–169.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Jyväskylä.
- Turley, S. & Zaman, M. 2004. The corporate governance effects of audit committees. *Journal of Management and Governance*, 8 (2004), 305–332.
- Tuttle, B. & Dillard, J. 2007. Beyond competition: Institutional isomorphism in U.S. accounting research. *Accounting Horizons*, 21 (4), 387–409.
- Watts, R. & Zimmerman, J. 1983. Agency problems, auditing, and the theory of the firm some evidence. *Journal of Law and Economics*. 26 (3), 613–633.

- Vieru, M. 2009. Onko laskentainformaatio laadukasta? *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 2/2009, 132–136.
- Viitanen, R. 2006. Tilintarkastus – Revision-lehti 50-vuotias. *Tilintarkastus – Revision*, 4/2006, 8–13.
- Yang, J. and Krishnan, J. 2005. Audit committees and quarterly earnings management. *International Journal of Auditing*, 9 (2005), 201–219.

## Virallislähteet

- APML, Arvopaperimarkkinalaki (495/1989).
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2010. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance) 2010. <<http://cgfinland.fi/files/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>> 20.3.2012.
- Euroopan komissio, KOM. 2011. Vihreä kirja – EU:n yritysten hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää koskeva kehys. 5.4.2011, Bryssel. <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:FI:PDF>> 20.3.2012
- IIA, The Institute of Internal Auditing. 2010. Standards for the professional practice of internal auditing. <[https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF\\_Standards\\_2011-011.pdf](https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF_Standards_2011-011.pdf)> 20.3.2012
- KHT-yhdistys – Föreningen CGR ry, 2008. *Tilintarkastusalan standardit ja suositukset 2008*. KHT-Media Oy: Helsinki.
- OECD, Organisations for Economic Co-operation and Development, 2004. OECD principles of corporate governance. OECD Publication Service, France.
- TTL, Tilintarkastuslaki (459/2007).

## Muut lähteet

- Romano, R. 2004. The Sarbanes-Oxley act and the making of quack corporate governance. <<http://ssrn.com/abstract=596101>> 17.11.2011
- Miettinen, J. 2008. *The effect of audit quality on the relationship between audit committee effectiveness and financial reporting quality*. Acta Wasaensia 197, Vaasan yliopisto. <[http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-244-1.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-244-1.pdf)> 23.1.2012
- Sisäiset tarkastajat ry: Johtaminen ja hallinto <[http://www.theiia.fi/ammattilliset\\_asiat/-corporate\\_governance](http://www.theiia.fi/ammattilliset_asiat/-corporate_governance)> 11.2.2012
- Tutkimuseittinen neuvottelukunta (2002) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. <[http://www.tenk.fi/hyva\\_tieteellinen\\_kaytanta/tulostettavat.html](http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanta/tulostettavat.html)> 12.12.2011



KHT-yhdistys: KHT-yhdistyksen kannanotot vihreään kirjaan < <http://www.khtyhdistys.fi/toiminta/komission-saantelyehdotukset-tilintarkastuksesta/kht-yhdistyksen-lausunto-vihraan-kirjaan>> 3.3.2012

## LIITTEET

### LIITE 1 Empiirisenä aineistona käytetyt Tilintarkastus-lehden artikkelit

- Forssell, J. 2009a. Linja hallitsee riskit Wärtsilässä. *Tilintarkastus - Revision*, 6/2009, Taloudellinen raportointi, 6–9.
- Forssell, J. 2009b. Saila Miettinen-Lähde taituroi Talvivaaran projektista pörssiyritykseksi. *Tilintarkastus - Revision*, 5/2009, Taloudellinen raportointi, 6–9.
- Forssell, J. 2009c. Sisäinen tarkastus on näköalapaikka yhtiön. *Tilintarkastus - Revision*, 3/2009, Sisäinen tarkastus, 36–39.
- Forssell, J. 2010a. Liika sääntely laimentaa listautumisintoa. *Tilintarkastus*, 3/2010, Haastattelussa, 6–9.
- Forsell J. 2010b. Listautuminen on yhtiölle ryhtiliike. *Tilintarkastus*, 6/2010, 6–9.
- Grönfors-Kallio, A. 2008. Corporate Governance -selvitys valaisee taloudellisen raportoinnin prosesseja. *Tilintarkastus - Revision*, 5/2008, Taloudellinen raportointi ja sisäinen valvonta, 40–42.
- Grönfors-Kallio, A. & Martin, A. 2011. Tehokas sisäinen valvonta osa toimivaa corporate governancea. *Tilintarkastus - Revision*, 4/2011, Corporate Governance, 26–29.
- Halla, I. 2009. Kommunikoinnista tarkastusvaliokunnalle. *Tilintarkastus - Revision*, 6/2009, Sisäinen tarkastus, 28–31.
- Halla, I. 2010. Valvonnan haasteita finanssikriisin varjossa. *Tilintarkastus - Revision*, 1/2010, Sisäinen tarkastus, 38–41.
- Heikkala, J. 2010. Sisäisen tarkastuksen raportointi - arvio sisäisen valvonnan riittävyydestä. *Tilintarkastus - Revision*, 1/2010, Sisäinen tarkastus, 46–49.
- Heikkala, J. 2011. Tehokkuusvaatimukset sisäisessä valvonnassa, riskienhallinnassa ja sisäisessä tarkastuksessa. *Tilintarkastus - Revision*, 3/2011, Sisäinen tarkastus, 60–64.
- Help, T. 2009. Integroitu governance ja sisäinen tarkastus. *Tilintarkastus - Revision*, 4/2009, Sisäinen tarkastus, 50–53.
- Hyvönen A. 2008. Itsesääntely taltuttaa taantumaa. *Tilintarkastus - Revision*, 6/2008, Corporate Governance, 8–11.
- Lahtinen, N. 2011. Sisäisen tarkastuksen hyödyntäminen ja luotettavuus tilintarkastajan näkökulmasta. *Tilintarkastus - Revision*, 3/2011, Sisäinen tarkastus, 30–33.

- Lind, T. Sisäisen tarkastuksen työn hyödyntäminen tilintarkastuksessa. *Tilintarkastus – Revision*, 4/2009, Sisäinen tarkastus ja tilintarkastus, 42–45.
- Lindholm B. 2008. Osaamisen varmistaminen ja kehittäminen sisäisessä tarkastuksessa. *Tilintarkastus, Revision*, 5/2008, Puheenjohtajan palsta, 4–5
- Linnainmaa, L. 2008 Kehittyvä Corporate Governance listaamattomissa yhtiöissä. *Tilintarkastus - Revision*, 6/2008, Corporate Governance, 12–15
- Kannisto, M. 2010. Mihin sisäistä tarkastusta tarvitaan? *Tilintarkastus, Sisäinen tarkastus*, 38–41.
- Kivelä, T. 2011. Maailma muuttuu - samoin sisäinen tarkastus. *Tilintarkastus – Revision*, 2/2011, Sisäinen tarkastus, 37–40.
- Koivu, E. 2008. Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit - odotuksia johdolle. *Tilintarkastus - Revision*, 6/2008, Sisäinen tarkastus, 24–25.
- Koivu, E. 2009. Taantuma sisäisen tarkastajan silmin. *Tilintarkastus - Revision*, 5/2009, Sisäinen tarkastus, 52–54.
- Kuuluvainen, A. 2009. IIA:n vuosikokous 13.5.-16.5.2009 Johannesburgissa. *Tilintarkastus - Revision*, 5/2009, Sisäinen tarkastus, 64–66.
- Kuuluvainen, A. 2010. Hyvä organisaatiokulttuuri ja sisäinen tarkastus. *Tilintarkastus – Revision*, 4/2010, 20–22, 68–69.
- Paakkolanvaara, M. 2011. Ferman ja ECIIA:n ohjeistus hallituksen ja tarkastusvaliokunnan apuna. *Tilintarkastus - Revision*, 1/2011, Sisäinen tarkastus, 36–39.
- Pajamo, P. 2011 Tuoko vihreä kirja lisävaatimuksia listayhtiöiden hallinnointikäytäntöihin? *Tilintarkastus - Revision*, 3/2011, Corporate Governance, 34–36.
- Remes, M. 2009a. EU:n suositus johdon palkkioista tuo hienosäätöä hallinnointikoodiin. *Tilintarkastus - Revision*, 4/2009, Corporate Governance, 38–41.
- Remes, M. 2009b. Taantuma nosti riskit ja rahoituksen hyvän hallinnoinnin ytimeen. *Tilintarkastus - Revision*, 3/2009, Corporate Governance, 21–24.
- Remes, M. 2010a. Hallinnointikoodi tuo ryhtiä myös hallitustyöhön. *Tilintarkastus – Revision*, 2/2010, Haastattelussa, 6–9.
- Remes, M. 2010b. Sijoittaja haluaa tilintarkastuksesta enemmän irti. *Tilintarkastus – Revision*, 1/2010, 6–9.
- Remes, M. 2010c. Yhteisenä tavoitteena toimiva sisäinen valvonta. *Tilintarkastus – Revision* 5/2010, 42–45.

- Remes, M. 2011. Hallitustyössä riittää kehitettävää. *Tilintarkastus - Revision*, 1/2011, 48–49.
- Saarinen, O. 2008. Mistä suunnasta puhaltavat alan muutostuulet? *Tilintarkastaja – Revision*, 6/2008, Puheenjohtajan palsta, 4–5.
- Steiner, M. 2010. EU:n komission vihreä kirja tilintarkastuksesta. *Tilintarkastus*, 6/10, 40–42.
- Storckovius, K. 2011. Riippumattomuus ja objektiivisuus sisäisessä tarkastuksessa. *Tilintarkastus - Revision*, 3/2011, Sisäinen tarkastus, 52–55.
- Sviili, T. 2008. Tarkastustyön standardit - tuttu juttu yritysjohdolle? *Tilintarkastus – Revision*, 6/2008, Tilintarkastus, 22–23.
- Sviili, T. 2009a. Konsultoivampi ote sisäiseen tarkastukseen. *Tilintarkastus - Revision*, 1/2009, Sisäinen tarkastus, 34–35.
- Sviili T. 2009b. Näytön paikka. *Tilintarkastus - Revision*, 1/2009, Pääkirjoitus, 5.
- Sviili, T. 2009c. Onnistunut vuorovaikutus rakentaa luottamusta. *Tilintarkastus – Revision*, 3/2009, Tilintarkastus, 42–45.
- Sviili, T. 2009d. Pyörteitä raportoinnin rintamalla. *Tilintarkastus - Revision*, 2/2009, Taloudellinen raportointi, 7–9.
- Sviili, T. 2009e. Sisäinen tarkastus johdon strategiseksi työkaluksi. *Tilintarkastus – Revision*, 4/2009, Sisäinen tarkastus, 24–27.
- Sviili, T. 2009f. Tilintarkastuskertomus on yrityksen ja tilintarkastajan välinen asia. *Tilintarkastus - Revision*, 5/2009, Tilintarkastus, 16–19.
- Sviili, T. 2010a. Talusjohtajat tyytyväisiä tilintarkastuksen tasoon. *Tilintarkastus – Revision*, 6/2010, 48–49.
- Sviili, T. 2010b. Uudet varmennuspalvelut haasta Euroopan tilintarkastajille. *Tilintarkastus - Revision*, 1/2010, 16–19.
- Sviili, T. 2011a. Ammatilliseen rooliin kohdistuvat muutospaineet pohjoismaisten tilintarkastajien huolena. *Tilintarkastus - Revision*, 4/2011, 40–41.
- Sviili, T. 2011b. EU otti tilintarkastuksen taas luupin alle. *Tilintarkastus - Revision*, 1/2011, Pääkirjoitus, 5.
- Sviili, T. 2011c. EU-konferenssi enteili uudistuksia tilintarkastukseen. *Tilintarkastus - Revision*, 2/2011, 58–61.
- Sviili, T. 2011d. Matti Mikola: Yritysjohtajan nuorentuminen korostanut sisäisen tarkastuksen asemaa. *Tilintarkastus - Revision*, 2/2011, 41–44

- Tenhunen, P. & Remes, A. 2011. Hyvästä hallinnoinnista etua erityistilanteissa. *Tilintarkastus - Revision*, 6/2011, Corporate Governance, 10–12.
- Tikkanen, R. 2009. Raportointi hyvästä hallinnoinnista. *Tilintarkastus - Revision*, 4/2009, Corporate Governance, 46–49.
- Virkilä, T. 2008. Talouden epävarmuus tarkastustyön ja riskienhallinnan näkökulmasta. *Tilintarkastus - Revision*, 5/2008, Tilintarkastus, 24–27.
- Virkilä, T. 2009. Tilintarkastuskertomuksen sisällössä tapahtunut merkittäviä muutoksia. *Tilintarkastus - Revision*, 5/2009, Tilintarkastus, 72–77.
- Vuoti, H. 2011. Väärinkäytösten minimointi ulkoisen ja sisäisen tarkastuksen yhteisenä tavoitteena. *Tilintarkastus - Revision*, 2/2011, Sisäinen tarkastus, 54–57.

## **Muut**

- Corporate Governance statementiin liittyvää ohjeistusta valmisteilla. *Tilintarkastus - Revision*, 5/2009, Uutiset, 27.
- EU-komissiolta useita muutosehdotuksia taloudellisiin raportointivelvoitteisiin. *Tilintarkastus - Revision*, 6/2011, Uutiset, 26.
- EU:n vihreä kirja haluaa tehostaa listayhtiöiden hallinnointijärjestelmiä. *Tilintarkastus - Revision*, 3/2011, Uutiset, 24.
- Hallinnointikoodia päivitetään johdon palkkioiden osalta. *Tilintarkastus - Revision*, 2/2010, Uutiset, 27.
- IAASB kartoittaa tilintarkastajan raportoinnin kehittämistarpeita, *Tilintarkastus - Revision*, 4/2011, 25.
- Konsultaatio tilintarkastuksen vihreästä kirjasta, *Tilintarkastus - Revision*, 2/2011, 45.
- Lokakuussa siirrytään uudistettuun hallinnointikoodiin. 2010. *Tilintarkastus - Revision*, 4/2010, Uutiset, 25.
- Ohjeistusta hallinto ja ohjausjärjestelmistä annettavaan selvitykseen. *Tilintarkastus - Revision*, 6/2009, Uutiset, 17.
- Ohjeistusta hallinto- ja ohjausjärjestelmää koskevan selvityksen tarkastamisesta. *Tilintarkastus - Revision*, 1/2010, uutiset, 20