

Tommi Mönkkönen

SISÄISEN TARKASTUKSEN ORGANISOINTIMALLIEN TULOKSELLISUUS

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatin tutkielma
Joulukuu 2023

TIIVISTELMÄ

Tommi Mönkkönen: "Sisäisen tarkastuksen organisointimallien tuloksellisuus"
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, julkinen talousjohtaminen
Joulukuu 2023

Sisäisen tarkastus suorittaa organisaatiossa riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmistuspalveluita, jotka auttavat organisaatioita saavuttamaan sen määrittämät tavoitteet. Taloustilanteen muutosten ja erilaisten rahoitusalan kriisien myötä toiminnon merkitys osana toimivaa johtamis- ja hallintojärjestelmää on korostunut kiihtyvästi viime vuosien ajan. Sisäinen tarkastus voidaan toteuttaa pääsääntöisesti kolmen eri organisointimallin mukaisesti - omana toimintana, ulkoistetusti ostopalveluiden kautta tai osittain ulkoistetusti. Aiempi tutkimus on tarkastellut pitkälti yksittäisten organisointimallien vahvuuksia ja heikkouksia, jättäen kuitenkin aukon niiden keskinäiseen vertailuun tuloksellisuuden näkökulmasta. Tämän tutkielman tavoite on tutkia näiden eri organisointimallien vaikutuksia sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuteen.

Tutkielma tehtiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmää hyödyntäen. Kirjallisuuskatsaus perustuu aiemman aihepiirin kirjallisuuden tarkastelemiseen, ja aineistoksi valittiin täten 10 sisäisen tarkastuksen organisointia käsittelevää artikkelia, jotka pitivät sisällään tutkimusartikkeleita sekä ammatillisen kirjallisuuden tekstejä. Aineiston hakusanoina olivat "internal audit" AND "effectiveness", "internal audit" AND "in-housing", "internal audit" AND "outsourcing", "internal audit" AND "co-sourcing". Kaikki valitut artikkelit olivat englanninkielisiä sekä vuosina 2000–2012 julkaistuja.

Kaikki organisointimallit näyttäytyivät osittain tuloksellisuutta tukevina toimintoina. Eniten tuloksellisuutta tukevana mallina nousi esiin osittain ulkoistettu sisäinen tarkastus. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tee muista malleista huonompia tai heikompia, vaan korostaa osittain ulkoistetun sisäisen tarkastuksen olevan yleisellä tasolla tuloksellisin organisointimalli. Jatkotutkimus aiheesta tulisikin toteuttaa tarkasti tietyssä kontekstissa, jotta mallien eroja ja vaikutuksia tuloksellisuuteen voitaisiin tulkita tarkemmin ja luotettavammin.

Avainsanat: Sisäinen tarkastus, tuloksellisuus, omana toimintana järjestetty sisäinen tarkastus, ulkoistettu sisäinen tarkastus, osittain ulkoistettu sisäinen tarkastus.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	4
2.1 Tutkimusaineisto.....	4
2.2 Tutkimuksen rakenne.....	7
3 SISÄINEN TARKASTUS ORGANISAATIOSSA	8
3.1 Ammatillinen ohjeistus.....	8
3.2 Sisäinen valvonta.....	10
3.3 Riskienhallinta	12
3.4 Sisäinen tarkastus osana hyvää johtamis- ja hallintotapaa (Corporate governance)	14
3.5 Tuloksellinen sisäinen tarkastus	16
3.6 Sisäisen tarkastuksen organisointimallit.....	18
3.6.1 Organisaation omana toimintana järjestetty sisäinen tarkastus.....	18
3.6.2 Ulkoistettu sisäinen tarkastus ja ostopalvelut.....	19
3.6.3 Osittain ulkoistettu sisäinen tarkastus	19
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	21
4.1 Organisaation omana toimintana järjestetty sisäinen tarkastus	21
4.2 Ulkoistettu sisäisen tarkastus ja ostopalvelut	23
4.3 Osittain ulkoistettu sisäinen tarkastus.....	25
4.4 Organisointimallien tuloksellisuuden keskeisimmät tekijät	27
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	28
6 LÄHTEET.....	31

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1. Sisäisen tarkastuksen ydintehtävät riskienhallinnassa	13
Kuvio 2. Toimijoiden yhteys hyvässä johtamis- ja hallintotavassa	15
Taulukko 1. Tutkielman aineisto	5
Taulukko 2. Sisäisen tarkastuksen organisointimallien tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät	27

1 JOHDANTO

Nykyaikaisen sisäisen tarkastuksen voidaan nähdä muodostuneen 1940 luvun alussa, kun nykyinen sisäisten tarkastajien kansainvälinen kattojärjestö, The Institute of Internal Auditors (IIA), perustettiin Yhdysvalloissa. Sisäisestä tarkastuksesta alkoi muodostua koko organisaation kattava arviointitoiminto, ja nykyään sisäistä tarkastusta pidetäänkin yhtenä hyvän johtamis- ja hallintojärjestelmän peruspilarina. Hyvä johtamis- ja hallintojärjestelmä nousi yhä suuremmin esiin yhdeksänkymmentäluvun laman aikaan, jolloin koettiin monia yritystoiminnan epäonnistumisia. Näistä syistä myös sisäinen tarkastus on noussut pinnalle hyvin ajankohtaisena ja tärkeänä toimintona organisaatioiden luotettavuuden ja läpinäkyvyyden edistäjänä. (Holopainen ym. 2010, 22–24.)

Yritystoiminta on kehittynyt kovaa vauhtia ja jatkaa kehittymistään, tämän seurauksena myös kilpailu markkinoista kovenee. Taloudelliseen lamaan johtaneet huolettomat riskinotot rahoitussektorilla, riskien hallinnan pettäminen sekä johtamisen ja tilintarkastuksen epäonnistuminen ovat syitä sille, miksi sisäisen tarkastuksen toimintoa pidetään tärkeänä nykypäivän organisaatioissa. Näistä syistä esimerkiksi viranomaiset, omistajat sekä muut organisaatioiden toiminnasta kiinnostuneet tahot ovat suunnanneet katsettaan sisäisen tarkastuksen suuntaan. Tämän seurauksena kiinnostus sisäisestä tarkastuksesta on lisääntynyt yritysjohdossa, mikä on osakseen kasvattanut myös odotuksia toimintoa kohtaan. (Holopainen ym. 2010, 130–131.)

On kuitenkin tärkeää huomioida, että sisäinen tarkastus ei ole ainoa organisaatioissa toimiva valvontajärjestelmä. Rönkkö (2019, 13–14) tuo esiin, että viime vuosina on kiihtyvään tahtiin syntynyt toimintoja, kuten esimerkiksi contoller-, riskienhallinta- ja compliance-toiminto, jotka kaikki ovat osa moninaista johtamis- ja valvontajärjestelmäkokonaisuutta organisaatioissa. Hänen mukaansa valvontajärjestelmä on mahdollista nähdä entiteettinä, jossa eri toiminnot kilpailevat keskenään rajallisista resursseista ja pyrkivät lunastamaan legitimitettinsä. Näin ollen sisäisen tarkastuksen toiminnon pysyvyyttä ei voi pitää itsestäänselvyyttenä, vaan sen täytyy myös lunastaa sille asetetut odotukset, jotta se voi säilyttää paikkansa osana hyvää johtamis- ja hallintojärjestelmää.

Kansainvälinen sisäisten tarkastajien ammattijärjestö IIA määrittää sisäisen tarkastuksen toiminnon seuraavasti:

Sisäinen tarkastus on riippumaton hallituksen ja ylimmän johdon tukitoiminto. Sen tehtävänä on objektiivisella arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoiminnallaan

tukea organisaation kehittämistä ja tavoitteiden saavuttamista. Sisäisen tarkastuksen työ kohdistuu koko organisaation toiminnan sisäiseen valvontaan, riskienhallintaan sekä johtamis- ja hallintoprosesseihin. (Sisäiset tarkastajat ry, 2023a.)

Sisäisen tarkastuksen päätavoitteena voidaan siis nähdä olevan lisäarvon tuottaminen organisaatiolle, tarjoamalla sen johdolle arviointi- ja varmistuspalveluita, jotka auttavat organisaatioita saavuttamaan sen määrittämät tavoitteet. Täyttääkseen toiminnolle asetetut vaatimukset, on sisäisen tarkastuksen toimittava tuloksellisesti.

Suomessa sisäinen tarkastuksen järjestämisestä ei ole erikseen säädetty lailla, jolloin sisäisen tarkastuksen järjestäminen organisaatiolla on vapaaehtoista. (Rönkkö 2019, 13). Poikkeuksen sääntöön tekevät pankit ja vakuutuslaitokset, joissa sisäinen tarkastus on lain tai valvovan viranomaisen ohjeistuksen perusteella pakollinen. Myös valtion liikelaitoksissa sisäisen tarkastuksen voidaan nähdä vaadittavan ainakin välillisesti, sillä liikelaitoslain mukaan on tilintarkastajan annettava sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen asianmukaisesta toiminnasta lausunto tilintarkastuskertomuksessa. Lisäksi hyvää johtamis- ja hallintojärjestelmää koskevan pörssin listayhtiöiden hallinnointikoodi -suosituksen mukaan pörssiyritysten on kerrottava, miten sisäinen tarkastus on yhtiössä järjestetty. Jos sisäistä tarkastusta ei ole järjestetty, on avattava syyt sille, miksi näin on. (Holopainen ym. 2010, 101.)

Vaikka sisäisen tarkastuksen toiminnon järjestäminen yleisesti onkin vapaaehtoista, toiminnon järjestämistä voidaan kuitenkin pitää suositeltavana. Sisäisen tarkastuksen vapaaehtoisuuden vuoksi päätöksen toiminnon järjestämisestä tekeekin yleisimmin organisaation ylin johto. (Rönkkö 2019, 13). Kuitenkin sisäisen tarkastuksen voidaan nähdä kuuluvan organisaatioiden perustoimintoihin, sillä sisäistä tarkastusta toteutetaan kaikissa organisaatioissa kuitenkin jollakin tavalla, vaikka nimenomaiseen tehtävään palkattua henkilöstöä ei olisikaan. (Holopainen ym. 2010, 101).

Nimensä perusteella sisäisen tarkastuksen voi helposti mieltää nimenomaan organisaation sisällä tapahtuvaan ja itsenäiseen tarkastustoimintaan, jota toteuttaa organisaation oma sisäinen yksikkönsä. Tämä onkin yksi sisäisen tarkastuksen organisointimalleista, mutta toiminto on yhtä lailla ulkoistettavissa kokonaan tai osittain. Sisäisen tarkastuksen toiminto organisaatiossa on mahdollista järjestää kolmella eri tavalla:

1. Sisäinen tarkastus järjestetään organisaation sisällä itsenäisesti palkkaamalla tai nimittämällä henkilö/henkilöitä suorittamaan kyseistä tehtävää.

2. Sisäinen tarkastus ulkoistetaan kokonaan ostamalla kyseisiä palveluita tarjoavilta palveluntuottajilta.
3. Sisäinen tarkastus järjestetään osittain itsenäisesti ja osittain palvelu ostetaan palveluntuottajilta, eli toiminnon osittainen ulkoistus. (Rönkkö 2019, 13; KPMG 2005, 112–113.)

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

Tässä kandidaatin tutkielmassa selvitetään, minkälaisia vaikutuksia sisäisen tarkastuksen eri organisointimalleilla on organisaatioille. Erittelen tutkielmassa niitä hyötyjä ja haittoja, joita erilaisilla sisäisen tarkastuksen organisointimalleilla on organisaatioille. Toisin sanottuna tarkastelen sitä, miten mallit näyttäytyvät sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuden kannalta. Näin ollen tutkielmani tutkimuskysymys on: *Mitä vaikutuksia erilaisilla sisäisen tarkastuksen organisointimalleilla on tuloksellisuuden näkökulmasta?*

Tutkimus toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jolla pyritään saavuttamaan laaja yleiskatsaus tutkittavasta aiheesta. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on antaa laaja kuva käsiteltävästä aiheesta ja pyrkiä tiivistämään siitä syntyneet huomiot helppolukuisiksi tiivistykseksi. (Salminen 2011, 7.) Kirjallisuuskatsaus perustuu aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen aiheesta, ja pyrkii tuomaan esiin eri näkemykset kokoavan katsauksen sisäisen tarkastuksen organisointimalleista sekä hahmottamaan eri organisointimallien vaikutusten kokonaisuuden. Kokonaisuuden muodostaminen ei tarkoita vain aiempien tutkimuksien referoimista, vaan tarkoituksena on pyrkiä muodostamaan syvempi kuva tutkimusaiheesta

Tutkimusaihe on hyvin ajankohtainen niin organisaatioiden kuin yhteiskunnankin näkökulmasta. Niin yksityisen kuin julkisen sektorin organisaatioiden toiminnan läpinäkyvyydelle, tuloksellisuudelle ja vaatimustenmukaisuudelle on kasvava kysyntä muun muassa toimintaympäristön ja säännösympäristön monimutkaistuessa. Myös lukuisat organisaatioita ryvettäneet skandaalit ja julkinen kritiikki niin Suomessa kuin maailmalla ovat omiaan luomaan tarpeita kehittyneemmälle riskienhallinnalle ja valvonnalle. (Rönkkö, 2019, 14.)

2.1 Tutkimusaineisto

Aineiston keräämistä varten suoritin aineistonhaun, jossa noudatettiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen periaatteita. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineistonhakua on kuvailtu esimerkiksi systemaattiseen katsaukseen verrattuna jokseenkin vapaammaksi ja vähemmän metodisia sääntöjä sisältäväksi toimenpiteeksi (Salminen, 2011, 6). Tutkimusmenetelmäkirjallisuus korostaa kuitenkin, että kuvaileva kirjallisuuskatsaus toimii hyvin itsenäisenä tutkimusmenetelmänä, ja sen avulla pystytään luomaan monipuolinen tutkittavan ilmiön kuvaus (Salminen, 2011, 6).

Tutkimusaineiston valinta on täten muodostettu tarkasti tutkimuskysymysten ja selkeiden valintaa määrittävien periaatteiden pohjalta. Hankittu aineisto kuvaa näin tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti.

Aineisto on kerätty Tampereen yliopiston Andor-tietokantaa hyödyntäen, seuraavia hakulausekkeita käyttäen: ”internal audit” AND ”effectiveness”, ”internal audit” AND ”in-housing”, ”internal audit” AND ”outsourcing”, ”internal audit” AND ”co-sourcing”. Hakusanat muodostettiin tutkielman olennaisimpien käsitteiden pohjalta. Esimerkiksi ”internal audit” AND ”effectiveness” vastaa hyvin suoraan tutkimuskysymykseen yleisellä tasolla, keskittyen sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuteen. Tämän jälkeen muodostetut hakutermit kuvaavat taas tarkemmin jokaisen yksittäisen sisäisen tarkastuksen mallin vaikutusta organisaatioon. Termit valittiin englanninkielisiksi, sillä tutkittavan ilmiön tutkimuskirjallisuus on laajalti englanniksi julkaistua. Julkaisuajankohtaan ei asetettu tiukkoja kriteerejä, sillä koin sen rajaavan tutkimuskysymykseen hyvin vastaavia artikkeleita pois aineistosta. Valitut tekstit ovat kuitenkin julkaistu 2000-luvun aikana, sillä tällä rajauksella oli mahdollista löytää hyvin ilmiön kuvaamiseen vastaavia artikkeleita. Aineistoon päätyneet artikkelit valittiin sillä perusteella, kuinka hyvin ne lyhyen selailun jälkeen vastasivat tutkimuskysymykseen, eli tarkoituksena oli käyttää mahdollisimman relevanttia tietoa tutkimuskysymyksen kannalta.

Kirjoittajat	Artikkelit	Aihesisältö	Julkaisuvuosi
Abbott, L., Parker, S., & Peters, G. F.	Audit fee reductions from internal audit-provided assistance: The incremental impact of internal audit characteristics. <i>Contemporary Accounting Research</i> , 29(1).	Sisäisen tarkastuksen vaikutukset tilintarkastusmaksuihin	2012
Caplan, D. & Kirschenheiter, M.	Outsourcing and Audit Risk for Internal Audit Services, <i>Contemporary Accounting Research</i> , Vol. 17, No. 3, 387-428.	Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen vaikutukset & tilintarkastusriskit	2000

Chadwick, W.	Keeping Internal Auditing In-house, <i>Internal Auditor</i> , June 2000, 88.	Sisäisen tarkastuksen toteuttaminen omana toimintana	2000
Clarke, A. & Mumby, K.	Co-Sourcing VS. Contracting Internal Audit, <i>Management</i> , Vol. 47, No. 10, 30-32.	Osittain ulkoistetun ja ulkoistetun sisäisen tarkastuksen vertailu	2000
Coram, P., Ferguson, C., & Moroney, R.	Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. <i>Accounting & Finance</i> , 48(4), 543-559.	Sisäisen tarkastuksen ja sen vaihtoehtoisten mallien tarkasteleminen suhteessa omaisuuden väärinkäyttöön	2008
Desai, N., Gerard, G., Tripathy, A.	Internal Audit Sourcing Arrangements and Reliance by External Auditors, <i>Auditing: A Journal of Practise and Theory</i> , Vol. 30, No. 1, 149-171.	Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen järjestelyt ja tilintarkastajien kokema luotettavuus	2011
DeZoort, T., Houston, R., Peters, M.	The Impact of Internal Auditor Compensation and Role on External Auditors' Planning Judgements and Decisions, <i>Contemporary Accounting Research</i> , Vol. 18, No. 2, 257-281.	Sisäisen tarkastajan kompensaaion vaikutus & tilintarkastajien päätösten vaikutus	2001
Glover, S. M., Prawitt, D. F., & Wood, D. A.	Internal audit sourcing arrangement and the external auditor's reliance decision. <i>Contemporary accounting research</i> , 25(1), 193-213.	Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen järjestäminen ja vaikutus tilintarkastajien päätösten tekoon	2008
Rittenberg, L., & Covalesski, M. A.	Internalization versus externalization of the internal audit function: an examination of professional and organizational imperatives. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 26(7-8), 617-641.	Omana toimintana järjestetyn ja ulkoisesti järjestetyn sisäisen tarkastuksen historiallinen kuvaus ammatillisesta ja organisatorisesta näkökulmasta	2001

Schneider, A.	Outsourcing Internal Auditing, Internal Auditing, <i>Vol. 23, No. 6, 16-25.</i>	Sisäinen tarkastus ulkoistettuna	2008
---------------	---------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	------

Taulukko 1. Tutkielman aineisto

2.2 Tutkimuksen rakenne

Tämän kandidaatin tutkielman ensimmäisessä luvussa on kuvattu tutkimuksen aihealueen lähtökohtia. Siinä perustellaan tutkimuksen aihetta ja näkökulmia. Toisessa pääluvussa kerrotaan tutkimuksen tavoitteista ja rajauksista sekä tutkimusaineiston keruusta. Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja avataan tutkimukselle tärkeimpiä aihepiirejä. Tutkimuksen neljännessä pääluvussa kerrotaan tutkimuksen tuloksia. Lopuksi viidennessä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen tulosten ja teoreettisen viitekehyn vuoropuhelua sekä tutkimuksen keskeisiä löydöksiä ja sen rajoitteita.

3 SISÄINEN TARKASTUS ORGANISAATIOSSA

Kuten edellä on todettu, sisäisen tarkastuksen tehtäviin kuuluu tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista ja tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. IIA:n mukaan sisäisen tarkastuksen työssä keskeisiksi alueiksi on nähtävissä:

- 1) *Ammatillisten käytäntöjen ajatusmalli*, joka ohjaa sisäisen tarkastuksen työtä. Ajatusmalli pitää sisällään sisäisen tarkastuksen toiminta-ajatuksen sekä kuusi ohjekokonaisuutta. Näistä neljä on velvoittavia ja kaksi suositeltuja.
- 2) *Sisäinen valvonta ja riskienhallinta*, jotka ovat organisaatioissa olevan ylimmän johdon vastuulla olevia prosesseja. Näiden tarkoituksena on pyrkiä varmistamaan tavoitteiden saavuttaminen organisaatiossa.
- 3) *Hyvä hallinto ja johtaminen (Corporate Governance)* nähdään prosessien ja organisaatorakenteiden yhdistelmänä, jonka organisaation johto on luonut mahdollistaakseen organisaation toiminnan johtamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sisäiset tarkastajat ry 2023a.)

Seuraavaksi tarkastellaan laajemmin sisäiseen tarkastukseen liittyviä osa-alueita. Aiheet koskevat ammatillista ohjeistusta, sisäistä valvontaa, riskienhallintaa, hyvää hallinto- ja johtamista, sekä sisäisen tarkastuksen tuloksellisuutta. Loppuun avataan vielä lyhyesti sisäisen tarkastuksen eri organisointimallit.

3.1 Ammatillinen ohjeistus

Sisäisten tarkastajien työtä ohjaa sisäisen tarkastuksen kansainvälisen ammattijärjestö IIA:n ammatillinen ohjeistus. IIA on muodostanut ammatillisten käytäntöjen ajatusmallin (International Professional Practices Framework = IPPF), joka pitää sisällään toiminta-ajatuksen sekä kuusi kokonaisuutta, joista osa on velvoittavia ohjeita ja osa suositeltuja ohjeita. Ohjeistettu toiminta-ajatus kertoo siitä, mitkä ovat sisäisen tarkastuksen tavoitteet organisaatiossa ja kuinka ne pystytään saavuttamaan. Toiminta-ajatuksen asemaa ohjeistuksessa pidetään tärkeänä, sillä se osoittaa, miten tehtävissä toimivien tulisi hyödyntää koko ajatusmallia, jotta toiminta-ajatuksen toteutuminen saavutettaisiin. IIA:n määritelmän mukaan ”*Sisäisen tarkastuksen toiminta-ajatuksena on lisätä ja turvata organisaation arvoa tarjoamalla riskiperusteista ja objektiivista varmistusta, neuvoja ja näkemyksiä.*” (Sisäiset tarkastajat ry 2023b.)

IIA:n ammatillisten käytäntöjen ajatusmallin sisältämät kuusi kokonaisuutta ovat seuraavat:

1. Pääperiaatteet (Core Principles)
2. Määritelmä (Definition)
3. Eettiset säännöt (Code of Ethics)
4. Standardit (Standards)
5. Soveltamisohjeet (Implementation Guidance)
6. Täydentävät ohjeet (Supplemental Guidance) (Sisäiset tarkastajat ry 2023b.)

Kokonaisuuksista neljä ensimmäistä, eli pääperiaatteet, määritelmä, eettiset säännöt sekä standardit kuuluvat velvoittaviin ohjeisiin. Nämä ohjeistukset on siis aina otettava huomioon sisäisen tarkastuksen työtä tehdessä. Kaksi viimeistä, eli soveltamisohjeet ja täydentävät ohjeet, ovat suositeltuja ohjeita. Niitä ei siis ole välttämätöntä huomioida sisäistä tarkastusta toteutettaessa, mutta sitä suositellaan vahvasti, sillä ne antavat lisäohjeistusta toimintaa varten. (Sisäiset tarkastajat ry 2023b.)

Velvoittavista ohjeista pääperiaatteet pitävät sisällään yleisen ohjeistuksen ja periaatteet sisäisen tarkastuksen sisällöstä. Pääperiaatteisiin on listattu esimerkiksi rehellinen toiminta, ammattitaitoisuus ja huolellisuus, objektiivisuus ja puolueettomuus, laadukas toiminta ja sen jatkuva kehittäminen sekä organisaation edistämisen kehittäminen. Määritelmä tiivistää sisäisen tarkastuksen tarkoituksen ja keskeisen sisällön, kuten johdannossa tuotiin esiin. Tiivistettynä sisäinen tarkastus on siis riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa, ja sen tavoitteena on tuottaa lisäarvoa organisaatiolle, jolloin se tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa. (Sisäiset tarkastajat ry 2023b.)

Eettiset säännöt antavat sisäiselle tarkastukselle ohjeistusta siitä, minkä mukaista toiminnan tulee olla. Tämän tarkoituksena on edistää toiminnan ammattietiikkaa velvoittavilla ohjeilla. (Holopainen ym. 2010, 75.) Eettiset säännöt ovat tärkeitä, koska sisäisen tarkastuksen saa arvonsa luottamuksesta, että valvonnan, riskienhallinnan sekä hyvän johtamis- ja hallintotavan arviointi ja varmistus on objektiivista. Eettiset säännöt pitävät sisällään kaksi eri osa-aluetta, jotka ovat periaatteet ja käyttäytymissäännöt. Periaatteet kuvaavat keskeisiä asioita sisäisen tarkastuksen ammatille ja käytännölle. Käyttäytymissäännöt määrittelevät sisäisen tarkastajan ammatillisen käyttäytymisen, jota heiltä odotetaan. Nämä säännöt ohjaavat toimintaa eettisesti kestäväällä tavalla ja auttavat periaatteiden käytäntöön soveltamista. (Sisäiset tarkastajat ry 2023c.)

IIA:n määrittämät velvoittavat ammattistandardit kuvaavat keskeisesti sisäisen tarkastuksen luonteeseen ja toteutukseen liittyviä periaatteita. Ammattistandardit koostuvat itse ammatin ja sen toiminnan tuloksellisuuden arviointiin liittyvistä perusvaatimuksista sekä näiden perusvaatimusten käsitteiden ja termien selventävistä tulkinnoista. (Sisäiset tarkastajat ry 2023d.) Ammattistandardit kasaantuvat ominaisuus-, toteutustapa- ja soveltamisstandardeista. Ominaisuusstandardit määrittävät ominaisuudet, joita sisäisen tarkastuksen tehtäviä hoitavilla henkilöillä ja yksiköillä on oltava. Toteutustapastandardit kertovat tehtävien luonteesta ja laatuvaatimuksista sekä siitä, mitä työn tulee pitää sisällään. Soveltamisstandardit antavat syventävää ohjeistusta ominaisuus- ja toteutustapastandardeista ja pitävät sisällään vaatimuksia koskien arviointi- ja varmistustehtäviä sekä konsultointitoimintaa. (Holopainen ym. 2010, 76–77.)

Ammatillisen pätevyytensä sisäisen tarkastaja voi osoittaa suorittamalla esimerkiksi kansainvälisen sisäisen tarkastajan tutkinnon CIA:n (Certified Internal Auditor). Ammatillisia sertifikaatteja pidetään osoituksena siitä, että sisäisellä tarkastajalla on riittävää osaamista ja alan kattavaa tuntemusta tarkastustyötehtävien suorittamiseksi. (Sinersalo ym. 2021, 240.)

3.2 Sisäinen valvonta

Sisäisen valvonnan tarkoitus organisaatioissa on ohjata henkilöstöä organisaation johdon tahtotilan mukaisesti. Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä on siis organisaation ylimmällä johdolla. Sisäinen valvonta nähdäänkin johdon asettamana ohjausvälineenä, jota käytännössä kaikki organisaation eri toimijat noudattavat. Organisaation johto määrittelee tavoitteet ja toleranssit väärinkäytöksen suhteen laatimalla toimintaperiaatteet, strategiat, ohjeistuksen sekä yleisen toiminnan periaatteet. Nämä pitävät sisällään kontrollit, jotka turvaavat organisaation toimintaa. Nämä ohjeistukset ja toimintaperiaatteet jaetaan sitten koko henkilöstön tietoisuuteen, ja ne määrittävät käytännön toimintaa organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Sisäisen tarkastuksen työssä tämä näkyy siten, että johdon asettamia toimintoja ja prosesseja arvioidaan, ja jos ohjaus ei ole riittävällä tasolla, tehdään kehittäviä ehdotuksia ohjauksen parantamiseksi. (Holopainen ym. 2010, 47.)

Pickett (2003, 182) nostaa esiin sisäisen valvonnan tärkeyden organisaatioissa, kun tavoitteiden saavuttamiseen sisältyy riskejä. Riskien ollessa läsnä, organisaation epäonnistuminen tavoitteissaan

nousee jopa todennäköiseksi, tästä syystä riskit tulisi pystyä osoittamaan ja sitä kautta pyrkiä hallitsemaan niitä. Heikko sisäisen valvonta johtaa helposti suuriin taloudellisiin tappioihin ja skandaaleihin, jotka kaikki vaikuttavat negatiivisesti organisaation toimintaan sekä julkisuuskuvaan. Mikäli riskejä ei pyritä kontrolloimaan, ne tulevat varmasti aiheuttamaan ongelmia organisaatiolle. Pickett (2003, 182) huomioi myös sen, että sisäisen valvonnan järjestäminen aiheuttaa organisaatiolle kustannuksia, jolloin on myös erittäin tärkeää, että sisäisen valvonnan hyödyt ylittävät siitä syntyvät kustannukset. Tällöin sisäisen valvonnan tulee siis toimia tuloksellisesti.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) on vuonna 1992 julkaisemassaan raportissaan *Internal Control – Integrated Framework*, julkaissut sisäistä valvontaa ohjaavan yleispätevän käsitelmän, mikä on varmasti osastonsa tunnetuimpia ohjenuoria sisäisen valvonnan järjestämiseen. COSO-raportti on sovellettavissa yleisesti kaikissa organisaatioissa ja se tarjoaa keinon organisaatioiden sisäisen valvonnan kehittämiseen. (Holopainen ym. 2010, 49). Kyseinen malli määrittää sisäisen valvonnan prosessiksi, jonka toteuttavat organisaation hallitus, johto ja muu henkilöstö. Sisäinen valvonta on suunniteltu tuottamaan kohtuullinen varmuus tavoitteisiin pyrkiessä, jotka on jaoteltu seuraavasti:

1. Toiminnan tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus
2. Taloudellisen raportoinnin luotettavuus
3. Organisaation noudattamien lakien ja sääntöjen mukainen toiminta (Holopainen ym. 2010, 52).

Myös IIA:n määrittämissä ammattistandardeissa käy ilmi sisäisen tarkastuksen yhteys organisaatioiden sisäiseen valvontaan. Standardissa 2130 – Valvonta on määritelty, että sisäisen tarkastuksen toiminnon on arvioitava organisaation valvontamenettelyiden tuloksellisuutta ja tehokkuutta sekä pyrkiä edistämään niiden jatkuvaa parantamista. (IIA 2016, 14.) Sisäinen tarkastus siis tuottaa organisaation johdolle riippumatonta varmennusta sen toteuttamasta sisäisestä valvonnasta ja antaa omat suosituksensa valvonnan kehittämiseksi. Sisäinen tarkastus ei itse täten vastaa sisäisestä valvonnasta tai sen toimivuudesta, vaan arvioi organisaation liiketoimintaa, prosesseja ja niihin liittyviä riskejä. (Ratsula 2016, 90–91.)

3.3 Riskienhallinta

Riskienhallinta voidaan nähdä yhtenä organisaatioiden perustehtävänä, jotta liialliset riskit voidaan välttää ja tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Velvollisuus huolehtia riskienhallintajärjestelmän toteuttamisesta organisaatioissa on sen hallituksella. Ylimmän johdon ja toimitusjohtajan vastuulla on suunnitella riskienhallintajärjestelmä ja huolehtia sen käytännön toteutuksesta, samalla raportoiden organisaation hallitukselle sen tilasta. Kuitenkin riskienhallinta nähdään prosessina, johon ottaa osaa koko organisaation henkilöstö. (Holopainen ym. 2010, 39.)

Organisaatiot kohtaavat riskejä toimintaympäristössään jatkuvasti, tästä syystä riskejä on pyrittävä hallitsemaan asianmukaisesti. Organisaatioiden kohtaamia riskejä voidaan jaotella ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin. Sisäisiin riskeihin liittyvät esimerkiksi valvontaan ja valvontaympäristöön liittyvät riskit, petokset, investoinnit sekä tietojärjestelmien ja henkilöstöresurssien riskit. Ulkoisiin riskeihin lukeutuu esimerkiksi taloudelliset riskit sekä markkinariskit. Nämä pitävät sisällään tekijöitä, kuten kirjanpitostandardit, korot, taloudellinen ympäristö ja sääntelyvaatimukset. (Abdullatif & Kawug 2015, 32.)

Riskienhallintajärjestelmän arviointi on yksi sisäisen tarkastuksen avainalueista, joten sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa on keskeinen. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on tuottaa arviointia, eli varmistusta, organisaation hallitukselle ja johdolle riskienhallintajärjestelmän toimivuudesta ja tehokkuudesta. Sisäinen tarkastus ei siis kuitenkaan ole vastuussa organisaation riskienhallinnasta, vaan se pyrkii arvioimaan ja kehittämään kyseistä toimintoa. Vastuu riskienhallinnasta säilyy organisaation johdon tehtävänä. (Holopainen ym. 2010, 39.)

Sisäinen tarkastus on toiminnassaan riskilähtöinen ja toiminnan tulee perustua dokumentoituun riskiarviointiin, joka tulee toteuttaa vähintään kerran vuodessa. Organisaation hallitus ja ylin johto ohjaavat näkemyksillään sisäisen tarkastuksen tuottamaa arviointia, sillä sisäisen tarkastuksen tulee tiedostaa, mistä organisaation toiminnan merkittävimmät riskit koostuvat. Tämän myötä arviointi pystytään kohdentamaan sitä eniten vaativille alueille ja kohteet pystytään priorisoimaan riskien mukaan. Etusijalla sisäiselle tarkastukselle on suunnata toimintonsa siihen, mikä on organisaation toiminnan kannalta tärkeintä. Kuitenkaan riskienhallintaprosesseihin sisäisen tarkastus ei osallistu vastuullisena päättäjänä tai toimeenpanijana. (Holopainen ym. 2010, 39–40.)

Sisäiselle tarkastukselle löytyy ohjeistusta siitä, miten sen tulisi ja ei tulisi toimia osana organisaation riskienhallintaa. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on tarjota varmuutta riskienhallinnan tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta objektiivisesta näkökulmasta, ja pyrkiä antamaan näistä riittävä varmuus. Osaltaan toiminto voidaan nähdä konsultointina organisaation johdolle asioista, jotka liittyvät tiedossa oleviin riskeihin ja niiden hallintaan. Sisäisen tarkastuksen tehtäviin ei kuitenkaan kuulu organisaation riskienhallintaan liittyvä päätöksenteko. Se ei ota vastuuta organisaation riskinottohalukkuudesta, riskienhallintaprosessien päätöksenteosta tai riskienhallintaprosessien käyttöönotosta. Sisäinen tarkastus on vain avustava työkalu, joka pyrkii auttamaan organisaatiota saavuttamaan sen haluamansa tavoitteet, tarjoamalla objektiivista arviointia ja ohjausta ylimmän johdon tueksi. (Abdullatif & Kawug 2015, 33.)

Yleisimmin riskienhallinnan ja valvonnan ohjenuorana käytetään vuonna 2004 julkaistua kokonaisvaltaista COSO-ERM-arviointikehikkoa, joka tarjoaa arviointiperusteet ja ohjeistuksen organisaatioissa toteutettavalle arviointi- ja varmistustyölle. COSO-ERM-arviointikehikko täydentää aiemmin mainittua COSO-IC kehikkoa, täydentämällä sitä riskienhallintaa koskevilla osilla. (Holopainen ym. 2010, 40.) IIA on julkaissut oman kannanottonsa koskien sisäisen tarkastuksen roolia riskienhallinnan kentällä, joka perustuu julkaistuun COSO-ERM-arviointikehikkoon. IIA:n kannanotossa (2009) on määritelty sisäisen tarkastuksen roolien mukaiset sallitut ydintehtävät riskienhallinnan saralla, jotka ovat esitelty kuviossa alla.



Kuvio 1. Sisäisen tarkastuksen ydintehtävät riskienhallinnassa (mukaillen IIA 2009).

Sisäisen tarkastuksen riskienhallintaan liittyviä ydintehtäviä tarkastellessa on huomattavissa, että ne nimenomaan painottuvat riskienhallinnan tarkasteluun ja arviointiin, kuten aiemmin on mainittu. Sisäinen tarkastus ei siis ota vastuuta riskienhallintaprosessien järjestämisestä, vaan tarjoaa oman näkemyksensä siitä, kuinka nämä prosessit voidaan järjestää mahdollisimman tehokkaasti ja organisaation tavoitteita tukevasti.

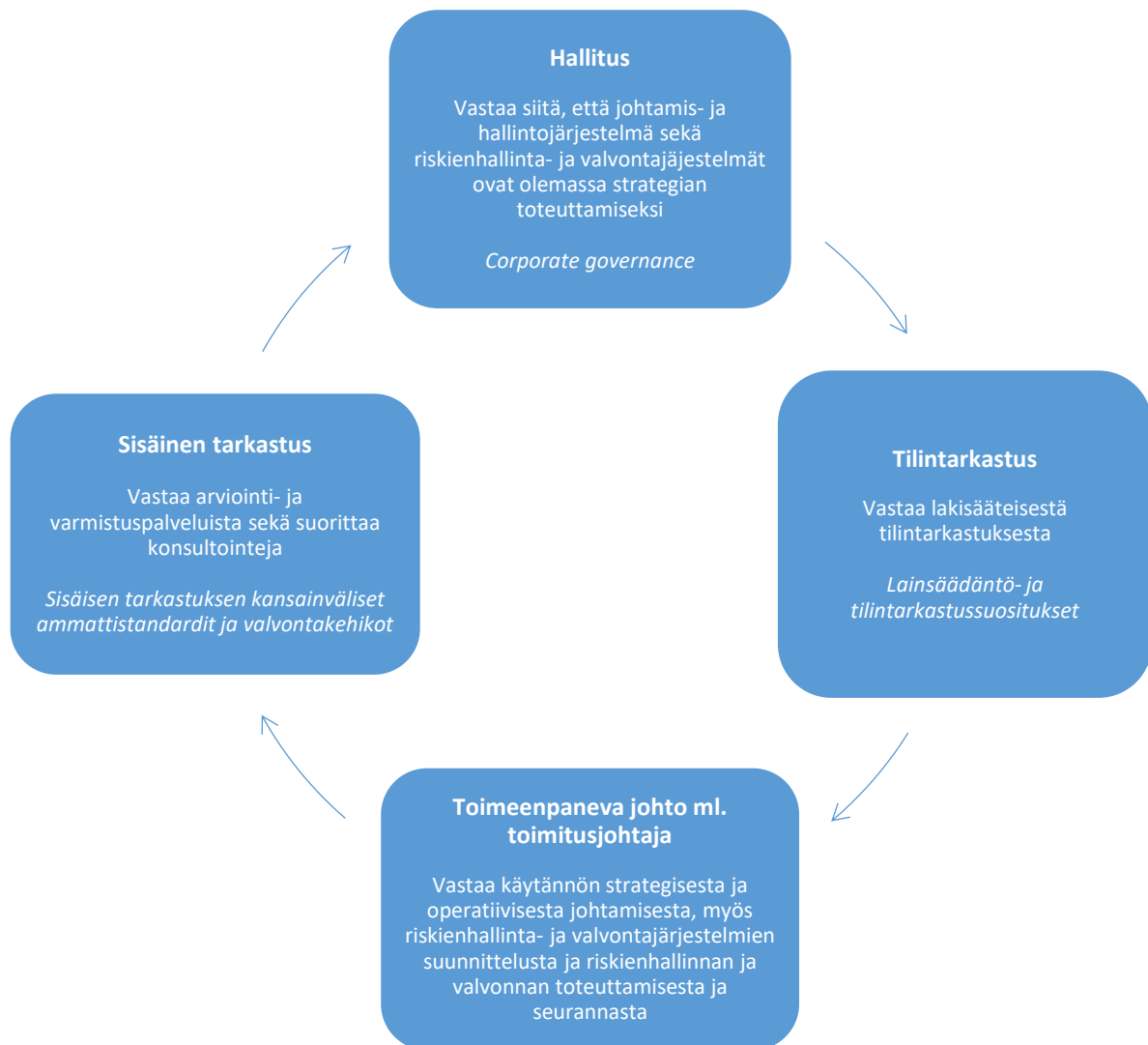
3.4 Sisäinen tarkastus osana hyvää johtamis- ja hallintotapaa (Corporate governance)

Corporate governance käsitteestä käytetään usein hieman erilaisia käsitteen suomennoksia riippuen asiayhteydestä, sillä käsitettä voidaan määritellä hieman eri tavoin eri näkökulmista, vaikkakin periaatteet eri määritelmässä ovat hyvin samankaltaiset. Kuitenkin käsitteen yksiselitteinen määrittely on myös suhteellisen hankalaa. Corporate governancesta voidaan käyttää suomeksi käsitteitä kuten esimerkiksi hyvä hallintotapa, omistajaohjaus ja yrityksen hallinta. Tässä tutkielmassa corporate governancesta puhutaan kuitenkin hyvänä johtamis- ja hallintotapana.

Hyvä johtamis- ja hallintotapa on laaja-alainen käsite, jolla pyritään kuvaamaan velvollisuuksien ja oikeuksien sekä menettelytapojen ja sääntöjen kokonaisuutta, jotka piirtävät kuvaa konkreettisesti tehokkaasta ja luotettavasta organisaatiosta. Hyvä johtamis- ja hallintotapa pitää sisällään organisaatiolle ja sen hallitukselle kuuluvat velvoitteet, joita asettavat esimerkiksi omistajat, asiakkaat sekä muut sidosryhmät. Hyvä johtamis- ja hallintotapa on tiivistettynä johtamis- ja valvontajärjestelmä organisaatioille. (KPMG 2005, 11.) Yleistasolla voi sanoa, että hyvässä johtamis- ja hallintotavassa on kysymys sekä ohjauksesta että vallankäytöstä, jonka tarkoituksena on arvon tuottaminen ja omistajien odotusten täyttäminen. Sisäisen tarkastuksen rooli tässä yhtälössä nähdään nimenomaan ohjauksen tukemisessa (Holopainen ym. 2010, 27).

IIA määrittelee hyvän johtamis- ja hallintotavan laajaksi käsitteeksi, joka pitää sisällään organisaation johdon luoman organisaatorakenteiden ja prosessien yhdistelmän. Johto luo hyvän johtamis- ja hallintotavan kokonaisuuden, jotta se pystyy saavuttamaan asettamansa tavoitteet sekä johtamaan organisaatiota. IIA:n määritelmän mukaan sisäinen tarkastus on yksi tärkeä osa organisaatioiden hyvää johtamis- ja hallintotapaa. Se täydentää hyvää johtamis- ja hallintotapaa yhdessä johdon, hallituksen sekä tilintarkastuksen kanssa, jotka ovat kaikki keskeisiä toimijoita. (Sisäiset tarkastajat

ry 2023e.) Nämä ydintoimijat vaativat tehokkaan tiedonvälityksen, jolloin toiminnan koordinointi on tarpeellista. Tietojen vaihdon ja toiminnon koordinoinnin tulisi toimia sulavasti näiden eri toimijoiden välillä, jolloin toimijoiden välisten suhteiden olisi hyvä olla tasapainossa. Jokainen toimija on yhtä tärkeä ohjauksen ja vallankäytön kannalta. Muitakin toimijoita on mahdollista esittää riippuen siitä, mitä näkökulmaa milloinkin halutaan korostettavan. (Holopainen ym. 2010, 26.) Eri toimijoiden välistä suhdetta on kuvattu alla.



Kuvio 2. Toimijoiden yhteys hyvässä johtamis- ja hallintotavassa (mukaihen Holopainen ym. 2010, 19.)

Päätavoitteena sisäisellä tarkastuksella hyvän johtamis- ja hallintotavan näkökulmasta on tukea hallitusta sekä tarkastusvaliokuntaa, jotta ne pystyvät suorittamaan heille kuuluvat valvontavelvoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Työ pitää sisällään asioita, kuten johdon toiminnan arviointia, sisäisen valvonnan toimivuuden raportointia, johdon toiminnan arviointia, asioiden

valmisteluja hallituksen käsittelyyn ja koordinointia tilintarkastuksen sekä johdon välillä sen varmistamiseksi, että hallituksen informointi on riittävällä tasolla. Näillä keinoin organisaation toimintaa arvioidessaan sisäinen tarkastus omalta osaltaan edistää hyvän johtamis- ja hallintotavan toimivuutta. (Sisäiset tarkastajat ry 2023e.)

Yhä useammin organisaatioiden hallitus ja johto saavat painetta sisäisten valvontamekanismien suhteen, joiden järjestäminen on heidän vastuullansa, jotta ne olisivat mahdollisimman tehokkaita ja edistäisivät hyvää johtamis- ja hallintotapaa. Sisäisen tarkastuksen rooli on tärkeä, koska se avustaa organisaation hallitusta ja johtoa sen tavoitteiden ja vastuiden saavuttamiseksi sekä varmistaa sisäisen valvonnan riittävyyden. Tästä syystä sisäisen tarkastuksen rooli voidaan nähdä olevan erittäin olennainen osa organisaatioiden hyvässä johtamis- ja hallintotavassa. (Floar & Floar 2013, 79–80.) Suomessa sisäisen tarkastuksen asema osana hyvää johtamis- ja hallintotapaa koki kovaa nostetta, kun kansallinen corporate governance 2003-suositus julkaistiin. Tämän mukaan Helsingin Pörssiin listattujen yritysten täytyy kertoa, miten sisäisen tarkastuksen toiminto on järjestetty yhtiöissä. Lähtökohtana on siis se, että sisäisen tarkastuksen toiminto on oltava, vaikka yksiselitteistä tapaa järjestää toimintoa ei olekaan annettu. (KPMG 2005, 111.)

3.5 Tuloksellinen sisäinen tarkastus

Sisäisen tarkastuksen tuloksellisuus on tämän tutkielman kannalta olennainen käsite, minkä myötä sen kokonaisvaltainen avaaminen on tärkeää. Tuloksellisuus voidaan nähdä hyvin moninaisena käsitteenä, ja sille on hyvin vaikeaa löytää mitään tarkkaa määritelmää. Sisäisen tarkastuksen tuloksellisuutta voidaan pitää kuitenkin yhtenä tärkeänä tekijänä toiminnon lisäarvon tuottamiseen nähden. Tuottamalla organisaatiolle lisäarvoa sisäisen tarkastuksen toiminto legitimoii omaa olemassaoloaan organisaatiossa. Tästä syystä sisäisen tarkastuksen tulisi toimia tuloksellisesti. (Rönkkö 2019, 16.)

Kuten sisäisen tarkastuksen määritelmässä on todettu, on sen tarkoituksena toteuttaa arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoiminnallaan tukea organisaation kehittämistä ja sen tavoitteiden saavuttamista sekä siten tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Lisäarvon tuottaminen vaatii sisäiseltä tarkastukselta tuloksellista toimintaa. Keskiöön lisäarvon tuottaminen sisäisen tarkastuksen kentällä on noussut vasta viime vuosikymmeninä. Holopaisen ym. (2010, 23–24) mukaan vasta 2000-luvulle tultaessa, on sisäisen tarkastuksen nähty tuottavan organisaatioille merkittävää lisäarvoa. Myös

Pickettin (2003, 240) mukaan sisäisen tarkastuksen keskeinen tehtävä tulisikin olla organisaatiolle lisäarvon tuottaminen, jonka pitäisi ohjata koko toiminnon suorittamista. Lisäksi Chapman (2001, 56) nostaa esiin ammattistandardien vaatimukset, joiden mukaan sisäisen tarkastuksen tehtävänä on tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Täten lisäarvon tuottaminen ei ole vain vaihtoehto, vaan se on ammattistandardien valossa vaatimus, jolloin toiminnon tuloksellisuus tulee mukana merkittävänä tekijänä.

Arenan ja Azzonen (2009, 43) mukaan sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat sisäisen tarkastuksen tiimin ominaisuudet, tarkastusprosessit ja -toiminnot sekä organisaation sidosryhmien yhteydet. Tutkimuksessaan Arena ja Azzone löysivät monia tekijöitä, jotka vaikuttavat sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuteen. Yhtenä näistä on positiivisen yhteys sisäisen tarkastuksen yksikön käytettävissä olevien resurssien ja sen toteuttamien tarkastustoimien välillä. Näin ollen sisäisten tarkastajien määrä suhteessa organisaation muuhun henkilöstöön vaikuttaa sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuteen. Lisäksi tuloksellisuuteen vaikuttaa se, onko sisäisen tarkastuksen johtaja liittynyt osaksi sisäisen tarkastuksen kattojärjestöä (IIA) sekä organisaation väliset suhteet etenkin tarkastusvaliokunnan kanssa ovat merkittävässä roolissa. Sisäisen tarkastuksen roolin tulisi olla myös laajasti osana riskienhallintaa, sisäistä valvontaa sekä hallinnon prosesseja. Tämä edellyttäisi vastaavia muutoksia prosesseihin, kompetensseihin ja rooleihin, jotta lisäarvon tuottaminen olisi mahdollista. (Arena & Azzone 2009, 54–56.)

Toiminnon sijoittuminen organisaatiossa on myös tärkeää. Sisäisen tarkastuksen ja tarkastusvaliokunnan välinen läheinen yhteys vaikuttaa positiivisesti sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuteen ja edistää sen legitimaatiota ylimmässä johdossa. Sisäisen tarkastuksen vuorovaikutus organisaation toimeenpanevan johdon kanssa on merkittävässä asemassa legitimaation saavuttamiseksi keskijohdon osalta. Sisäisen tarkastuksen muuttuva rooli koskien konsultointia ja osallistumista riskienhallintaan, vaikuttaa myönteisesti sen tuloksellisuuteen. Sisäisten tarkastajien pätevyys sekä ammatillinen ohjeistus ovat keskeisiä tekijöitä, etenkin kun jatkuvasti kehittyvä rooli vaatii taitoja niin riskienhallinnan kuin hyvän johtamis- ja hallintotavan saralla. Sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuteen voi vaikuttaa myös maantieteellinen ja lainsäädännöllinen konteksti. Esimerkiksi kaikkialla maailmassa sisäisellä tarkastuksella ei ole lainsäädännöllisiä vaatimuksia, jolloin sen toiminta voi olla vaihtelevaa. On kuitenkin huomioitava, että nämä tekijät ovat kaikki keskinäisessä vuorovaikutuksessa, ja niiden vaikutukset sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuteen voivat vaihdella esimerkiksi organisaation ominaisuuksien mukaan. (Arena & Azzone 2009, 54–56.)

Sohn ja Martinov-Bennien (2011, 614–616) tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat toiminnon organisointitapa, tarkastustyötä tekevä henkilöstö ja heidän pätevyytensä sekä asema organisaatiossa ja sidosryhmien väliset suhteet. Esimerkiksi organisaation omana toimintana järjestetyn sisäisen tarkastuksen nähtiin kasvattavan läpinäkyvyyttä ja profiiliaan, joka vaikuttaa positiivisesti toiminnon tuloksellisuuteen. Myös henkilöstön laaja ja kattava osaaminen eri alojen asiantuntijoina nähtiin tärkeänä tuloksellisuutta kasvattavana tekijänä. Asemaan organisaatiossa ja sidosryhmien välisiin suhteisiin kiinnittyy eritoten tarkastusvaliokunnan ja sisäisen tarkastuksen välisen yhteistyön merkitys. Tarkastusvaliokunnan tuki voi muun muassa parantaa sisäisen tarkastuksen toiminnon asemaa ja näkyvyyttä organisaatiossa, ja siten toiminnon tuloksellisuutta.

Rönkkö (2019, 65–66) pyrkii tiivistämään sisäisen tarkastuksen tuloksellisuutta kuvailemalla toimintoa organisaatiossa jatkuvaan vuorovaikutukseen osallistuvana, riippumattomana, proaktiivisena ja osaamisestaan huolehtivana toimijana. Sisäinen tarkastus tuottaa kehittämisehdotuksia, jotka ohjaavat johdon toteuttamaan konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Tärkeää on, että sisäisen tarkastuksen tarjoama potentiaalinen lisäarvo täytyy konkretisoida todelliseksi lisäarvoksi. Tämä tapahtuu pääasiassa sisäisen tarkastuksen esittämien kehittämisehdotusten kautta, jotka johto implementoi käytännön kehittämistoimenpiteiksi organisaatiossa.

3.6 Sisäisen tarkastuksen organisointimallit

3.6.1 Organisaation omana toimintana järjestetty sisäinen tarkastus

IIA:n mielestä sisäisen tarkastuksen toiminto toimii parhaiten, kun se on oma sisäinen yksikkönsä osana organisaatiota ja se toimii organisaation ylimmän johdon ohjeistuksen ja toimintamallien mukaan. Täyspäiväisesti organisaatiossa työskentelevät sisäiset tarkastajat ymmärtävät paremmin sen rakenteen, toimintatavat ja kulttuurin. Tämän tietämys toimii apuna siihen, että sisäiset tarkastajat pystyvät tehostamaan prosesseja ja arvioimaan valvonnan vaikutuksia. Lisäksi he pystyvät paremmin ymmärtämään organisaation riskejä sekä mahdollisia strategisia lopputuloksia. (IIA, 2006.)

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että suurimmissa yhtiöissä on löydettävissä oma sisäinen tarkastaja tai sisäisen tarkastuksen osasto. Sisäisen tarkastuksen ollessa suoraan organisaation valvonnassa, on tarkastajilla mahdollisuus saada kattavampi ymmärrys organisaation toiminnasta, mikä taas tehostaa

tarkastus- ja arviointityötä. Organisaation omana toimintana järjestetty sisäinen tarkastus mahdollistaa organisaation etujen tehokkaan palvelemisen, kun tarkastaja ymmärtää organisaation toiminnan luonteen ja järjestelmät perusteellisesti. Tämä on merkittävä etu organisaatiolle. (Ratsula 2016, 90.)

3.6.2 Ulkoistettu sisäinen tarkastus ja ostopalvelut

Nimensä perusteella sisäistä tarkastusta voisi pitää pelkästään organisaation sisäisesti järjestettynä toimintona, mutta organisointitapoja on erilaisia ja sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen onkin hyvin yleinen tapa järjestää organisaation sisäinen tarkastus. Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisella tarkoitetaan palvelun hankkimista kolmannelta osapuolelta ostopalveluna. Abdolmohammadin (2013, 70) mukaan sisäisen tarkastuksen ulkoistamisesta on tullut suhteellisen yleinen toimintatapa monissa organisaatioissa. Syynä tähän voi olla viimeaikaisessa kehityksessä, jossa sääntelyn laajentuminen ja sitä mukaa sisäisen tarkastuksen kasvanut rooli, vastuu ja työmäärä ovat lisääntyneet. Toiminnon ulkoistaminen tarjoaa hyvän mahdollisuuden vastata näihin kasvaneiden vaatimusten haasteisiin.

Organisaation oman sisäisen tarkastuksen toiminnon järjestäminen vaatii yleensä laajoja resursseja ja osaamista toiminnan käynnistämiseksi, ja luonnollisesti kaikilla organisaatiolla ei näitä resursseja tai osaamista välttämättä löydy. Tällöin hyvänä vaihtoehtona toimii sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen, joka tarjoaa joustavuutta ja usein myös kustannussäästöjä, sillä ulkoistettu palvelu voidaan hankkia projektiluontoisesti ja esimerkiksi sitä vaativille liiketoiminnon alueille ja prosesseille. Ulkoistamisen hyvinä puolina voidaan nähdä etenkin, että sen avulla pystytään soveltamaan erityisaloja koskevia standardoituja tarkastusmenetelmiä, työvälineitä ja ajantasaista erityisosaamista. (Ratsula 2016, 90.)

3.6.3 Osittain ulkoistettu sisäinen tarkastus

IIA:n laajaan konsensukseen perustuvan kannanoton mukaan sisäisen tarkastuksen tarkoituksenmukaisin organisointitapa on oma objektiivinen, riippumaton ja ammattitaitoinen sisäinen tarkastus, jota harkiten ja tarpeen mukaan täydennetään ostopalvelujen avulla. Suotavaa olisi, että sisäinen tarkastus olisi organisaation oma toiminto, minkä johtaja ja suurin osa tarkastajista olisivat organisaation omaa henkilöstöä. (Holopainen ym. 2010, 100.) Osittain ulkoistettu (co-sourcing) sisäinen tarkastus tuo yhtiölle lisäarvoa, kun se pystyy tarpeen mukaan hyödyntämään erikoistuneiden asiantuntijoiden osaamista ostopalveluna. (KPMG 2005, 113).

Kuten KPMG:n teoksessa on mainittu, ulkoistaminen mahdollistaa organisaation hyödyntävän erikoistuneiden asiantuntijoiden osaamista joustavasti ostopalveluna. Tällä tavoin organisaatio voi täydentää sisäisen tarkastuksen tiimiään tarvittaessa ilman pysyviä sitoumuksia. Sisäisen tarkastuksen johtamisessa on kuitenkin otettava huomioon myös se, että ulkoistetun tiimin integroiminen osaksi organisaation kulttuuria ja arvopohjaa vaatii aikaa ja resursseja (Smith 2002, 40–41). Johtajuus ja päätöksenteko säilyvät siis keskeisinä osa-alueina, ja organisaatiossa on varmistuttava, että sekä sisäiset että ulkoiset tarkastajat toimivat yhdenmukaisesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Luvussa käsitellään kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmän avuin muodostetut tutkimustulokset. Tulosten esittelyn aloitetaan organisaation omana toimintana järjestetyn mallin vaikutuksilla tuloksellisuuteen, jonka jälkeen siirrytään ulkoisesti ja osittain ulkoisesti järjestetyn sisäisen tarkastuksen osioihin. Lopussa on koottu taulukko tutkimuksen mukaan keskeisimmistä organisointimallien tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä.

4.1 Organisaation omana toimintana järjestetty sisäinen tarkastus

Rittenberg & Covalski (2001, 631) tuovat esiin omana toimintana järjestetyn sisäisen tarkastuksen positiivisena puolena sen, että tarkastajien oletetaan useimmiten omaavan kattavasti tietoa organisaation omasta liiketoiminnasta. Tämä on nähty kriittisenä ja tärkeänä osana sisäisen tarkastuksen tuloksellisuutta, ja sen on todettu olevan erityisen arvokasta esimerkiksi riskien hallinnan analysoinnin yhteydessä (Rittenberg & Covalski (2001, 631). Myös Chadwickin (2000) mukaan kellään muulla ei ole parempaa kokonaisymmärrystä organisaation käytännöistä ja menettelytavoista, oli sitten kyseessä henkilö organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Tuloksellisuuden näkökulmasta näitä huomiota voidaan pitää erittäin tärkeinä ja olennaisina, niiden ollessa selkeästi yhdistettävissä esimerkiksi tavoitteiden saavuttamiseen, organisaation kehittämiseen ja näiden myötä syntyvään lisäarvon tuottamiseen.

Chadwickin (2000) listaa myös muita syitä siihen, miksi sisäinen tarkastus tulisi järjestää organisaation sisällä omana toimintana. Ensiksi, sisäiset tarkastajat tarjoavat organisaation johdolle mahdollisuuden käsitellä kriisitilanteita lähes välittömästi. Sisäisten tarkastajien vuosien kokemus ongelmanratkaisutaidoista organisaatiossa ja välitön saavutettavuus, tarjoavat johdolle mahdollisuuden välittömään palautteeseen koskien liiketoiminnan riskejä. Esimerkiksi ostopalveluna hankitun sisäisen tarkastuksen voi olla vaikeaa tarjota tällaista mahdollisuutta, sillä ostopalvelun tarjoajilta voi puuttua tuntemusta koskien organisaation liiketoimintaa ja järjestelmiä eikä jatkuva tavoitettavuus ole välttämättä mahdollista. (Chadwick, 2000.)

Chadwick (2000) toteaa toiseksi sisäisten tarkastajien hyvän pätevyyden petoksiin liittyviin asioihin ja kuinka tarkastajat auttavat estämään petoksia yksinkertaisesti vain olemalla lähellä organisaation päivittäistä toimintaa. He arvioivat yleensä laajalti erilaisia sopimattomia toimia, kuten lahjuksia ja

sisäpiirikauppaa, mikä kertoo laajasta tietämyksestä eri petoksien aloilla. Sisäiset tarkastajat saattavat suorittaa tarkastuksia milloin tahansa ja siten paljastaa väärinkäytökset, mikä toimii myös ehkäisevänä tekijänä väärinkäytöstä suunnittelevalle. (Chadwick, 2000.). Tuloksellisuuden kannalta kaikenlaisten sopimattomien toimien esiintuominen ja paljastaminen näyttäytyy selkeänä vahvuutena, niiden ollessa selkeästi negatiivisia tekijöitä organisaation toiminnan kannalta. Estäessään petosten syntyä, voidaan sisäisen tarkastuksen katsoa siis tuottavan selkeästi lisäarvoa organisaatiolle.

Viimeiseksi, oman sisäisen tarkastuksen osaston hyödyntäminen auttaa ylläpitämään riippumattomuutta ja objektiivisuutta. Omana toimintana järjestetyn sisäisen tarkastuksen avulla ei tarvitse huolehtia, että esimerkiksi sama tilintarkastusyhteisö ei tarjoa tilintarkastuspalveluja sekä konsultointia ja arviointia samalle asiakkaalle vaan pitää ne erillään, jolloin eturistiriitaa ei synny. Lisäksi sisäisen tarkastuksen osaston työntekijät ovat palkollisia, mikä vahvistaa todennäköisyyttä, että he ovat mukana myös tulevilla tarkastusprojekteilla. Ulkopuolisen tarkastusyhteisön tarkastajat taas ovat sitoutuneet vain tietyille sopimusjaksolle yleensä kilpailuttamisen kautta, mikä voi vaarantaa heidän riippumattomuutensa. (Chadwick, 2000.)

Organisaation omana toimintana järjestettyä sisäistä tarkastusta ei voi kuitenkaan pitää täysin ongelmattomana. DeZoort, Houston & Peters (2001, 264–265) tuovat esiin, että sisäisten tarkastajien oletetaan, kuten kuuluisikin, toimivan organisaatiossa objektiivisesti, mutta asia ei välttämättä ole näin. Heidän mielestään sisäisillä tarkastajilla on kannuste tarjota organisaatiolle sellaista informaatiota, mikä on yhdenmukaista organisaation johdon toiveiden sekä tavoitteiden kanssa ja mikä on organisaatiolle hyödyllistä. Kuten sisäisen tarkastuksen tehtävistä käy ilmi, on toiminnon tuloksellisuuden periaatteiden mukaisesti tuotettava organisaatiolle lisäarvoa, jolloin tarkastajien toteuttamat arviointityöt vaikuttavat organisaation arvoon, ja siten myös heidän saamiinsa palkkioihin. DeZoortin ym. (2001, 264–265) mukaan arvonlisäämisen vaatimuksen myötä organisaation johdon ja sen sisäisten tarkastajien intressit ovat yhtenäistyneet, joka voi vaarantaa sisäisen tarkastuksen objektiivisuutta ja riippumattomuutta. Tämä näkökulma on syytä huomioida tuloksellisuuden kannalta, sillä se korostaa sisäisen tarkastuksen omana toimintana järjestämisen osittain moninäkökulmaista ja hieman ristiriitaista luonnetta.

Caplan ja Kirschenheiter (2000, 396–397) puolestaan nostavat esiin organisaation omana toimintana järjestetyn sisäisen tarkastuksen ongelmaksi rajoitetun vastuun, joka suojelee työntekijää. Organisaatiossa palkattuina tarkastajat toimivat ympäristössä, jossa tarkastuksen epäonnistumisesta

seuraavat rangaistukset ovat varsin rajallisia. Työnantajan ja työntekijän väliseen suhteeseen takia esimerkiksi työntekijää on vaikeampi haastaa oikeuteen virheen takia kuin tarkastuspalveluita tarjoavaa yritystä. Tällöin taloudellinen kannustin on myös pieni, sillä yksilöinä sisäisillä tarkastajilla ei todennäköisesti ole mahdollisuuksia hoitaa korvausvaateita. Tästä syystä oikeudellisella ympäristöllä ei ole nähtävissä suurta vaikutusta organisaation omana toimintana järjestetyn sisäisen tarkastuksen objektiivisuuteen. (Caplan & Kirschenheiter 2000, 396–397.) Tämän seikka on huomioitava omana toimintana järjestetyn sisäisen tarkastuksen tuloksellisuutta arvioidessa, sen ollessa vahvasti yhteydessä mahdollisten epäonnistumisen ja ristiriitatilanteiden hoitamiseen.

4.2 Ulkoistettu sisäisen tarkastus ja ostopalvelut

Schneider (2008, 18) listaa sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen hyviä puolia, joista ensimmäinen on tarkastustyön nopea aloittaminen ja suorittaminen. Organisaatiot, jotka vasta harkitsevat sisäisen tarkastuksen käynnistämistä, voivat ulkoistamisen avulla saada toiminnon implementoitua tehokkaammalla tavalla. Toiseksi, ulkoistaminen tarjoaa erilaisia kustannusjärjestelyitä kiinteiden kustannusten sijaan. Tällöin organisaatio maksaa palkkiota vain tehdystä työstä kolmannelle osapuolelle, eikä joudu ottamaan itselleen töihin vakioipalkkaisia työntekijöitä, mikä voi tuoda organisaatiolle merkittäviä säästöjä. (Schneider 2008, 18.) Tehokkuus ja kustannusten hallinta ovat tärkeitä seikkoja tuloksellisuuden kannalta, ja niiden korostuminen ulkoistamisessa voidaan katsoa yhdeksi organisointimallin vahvuudeksi.

Kolmantena ulkoistamisen vahvuutena Schneider tuo esiin laajempien resurssien saavuttamisen, kuin mitä organisaatiolla olisi itsenäisesti toimiessaan. Oletuksena on, että ulkopuolisella palveluntarjoajalla on paljon kyvykästä henkilökuntaa, joilla on kattavaa tuntemusta alalta ja siten laajempi osaamis pohja koskien tarkastustekniikoita ja riskialueita. Neljäntenä hyötynä hän esittelee sisäisen tarkastuksen lisääntyneen riippumattomuuden sekä objektiivisuuden. Ulkoistettu sisäinen tarkastus kuvastaa sopimussuhdetta eikä työnantaja – työntekijä -suhdetta, jolloin työnantajan, eli organisaation johdon vaikuttamismahdollisuudet tarkastajan toimintaan jäävät pienemmiksi. Tällöin työ suoritetaan suuremmalla varmuudella riippumattomasti ja objektiivisesti ilman ulkopuolisia vaikutteita. (Schneider, 2008. 18–19.)

Objektiivisuus on olennainen ilmiö ulkoistetun sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuden kohdalla, sillä sen on todettu vaikuttavan lopulta vahvasti toiminnon kustannustehokkuuteen. Abbot, Parker ja

Peters (2012, 94–95) tutkivat sisäisen tarkastuksen vaikutusta tilintarkastusmaksuihin ja sisäisen tarkastuksen ominaisuuksien lisävaikutusta tähän yhteyteen. He toteavat sisäisen tarkastuksen ominaisuuksilla, kuten valvonnalla, sitoutumisella resursseihin ja ulkoistetun sisäisen tarkastuksen käytöllä, olevan kasvavia vaikutuksia tilintarkastusmaksujen alenemiseen (Abbot, Parker & Peters 2012, 104–106). Kuten todettu, huomio ulkoisen tarkastuksen yhteydestä kustannustehokkuuteen on sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuden kannalta olennaista, ja sen ilmentyminen myös tästä näkökulmasta lisää vahvuuden merkitystä.

Myös Glover, Prattwitt ja Wood (2008, 193–195) tutkivat sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen vaikutusta nimenomaan objektiivisuuden ja luotettavuuden näkökulmasta. He tuovat esiin ulkoistetun sisäisen tarkastuksen vaikuttaen positiivisesti tilintarkastajien luottamuspäätösten tekoon, todeten tilintarkastajien pitävän ulkoistettujen sisäisten tarkastajien työtä luotettavampana ja vähemmän puolueellisena (Glover ym. 2008, 208–209). Objektiivisuus ei kuitenkaan ulkoistetun mallin kohdalla ole aina täysin toimivaa. Coram, Ferguson ja Moroney (2008, 557) raportoivat tutkimuksessaan ulkoistetun sisäisen tarkastuksen olevan heikompi tapa tunnistaa petoksia ja vilppiä verrattuna muihin organisointimalleihin. He (Coram ym. 2008, 544) toteavat tutkimustuloksen olevan yllättävä, sen ollessa ristiriidassa aiempiin tuloksiin. Aiemmat tulokset viittaavat ulkoistetun mallin vahvaan objektiivisuuteen ja riippumattomuuteen, ollen yhteneväisiä esimerkiksi Schneiderin (2008, 18–19) ja Gloverin ym. (2008, 208–209) esittämien arvioiden kanssa.

Myös yksi mahdollinen hyöty sisäisen tarkastuksen ulkoistamisessa voi olla se, että se lisää kilpailua organisaation sisällä. Pelkkä mahdollisuus organisaation sisäisen tarkastuksen ulkoistamisesta voi lisätä sen oman henkilöstön tehokkuutta ja suorituskykyä. Sisäisen tarkastuksen yksikössä kilpailuun vastataan usein henkilökuntaa vähentämällä, ulkopuolisen palveluntarjoajan kanssa yhteistyötä tekemällä ja innovatiivisempia toimintatapoja kehittämällä samalla omaa osaamista myyden organisaation johdolle. (Schneider 2008, 18–19.) Tällöin sisäisen tarkastuksen toiminnon voidaan nähdä pyrkivän lunastamaan paikkaansa organisaatiossa, mikä on tuloksellisuuden kannalta avainasioita.

Vaikka ulkoistamisen puolesta on noussut esiin etenkin suurempi riippumattomuus, ovat myös Caplan ja Kirschenheiter (2000, 410–411) nostaneet esiin puolueellisuuden näkökulman. Heidän mukaansa on nähtävissä, että ulkoistetut sisäiset tarkastajat voivat olla puolueellisia asiakkaansa etuun nähden, jotta asiakas ei pettyisi kuulemiinsa tuloksiin. Jos asiakas on pettynyt saamaansa arviointiin, voi sisäisen tarkastuksen palveluja tarjoava yritys mahdollisesti menettää suuren

tulonlähteen. Suhde voi tällöin luoda taloudellisen siteen, jolloin osapuolien on enemmän kannattavampaa jatkaa liiketoimintasuhdetta, kuin lopettaa se.

Schneider (2008, 20) huomioi myös sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen haittapuolia, joita hänen mukaansa voivat olla: 1) sisäiset tarkastajat joilla ei ole riittävästi tietoa yrityksen liiketoiminnasta; 2) tarkastajat joilla ei ole tarpeeksi verkostoja ja suhteita kohdeorganisaatiossa; 3) tarkastajat jotka ovat uskollisempia organisaatiolle jolle työskentelevät kuin organisaatiolle jota tarkastavat; 4) sekä sellaisen yksikön puuttuminen, jossa työntekijöillä olisi mahdollisuus oppia ja kehittää tietämystään organisaation sisäisestä valvonnasta ja muista toiminnoista, jotta he olisivat valmiimpia mahdollisiin uusiin rooleihin organisaatiossa.

Kolme ensimmäistä asiaa pitävät sisällään ulkoistettujen sisäisten tarkastajien heikkouksia ja neljäs kohta koskee organisaation henkilöstön kehittämistä. Schneider tuo ostopalvelujen käytöstä esiin myös sen, että ajan kanssa palveluntarjoajat yleensä nostavat aina hintojaan, mikä luonnollisesti voi laskea ostopalvelujen kannattavuutta vaikuttaen osaltaan myös tarkastuksen tuloksellisuuteen. (Schneider 2008, 20.) Nämä kritiikin kohteet vaikuttavat osaltaan sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuden arviointiin, ja niiden olemassaolon merkitys on äärimmäisen tärkeä tekijä ulkoistetun sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuden kokonaisuutta arvioitaessa.

4.3 Osittain ulkoistettu sisäinen tarkastus

Osittain ulkoistettu sisäinen tarkastus on tuloksellisuuden kannalta hyvä vaihtoehto siinä nähdessä, että organisaation ei ole pakko palkata itselleen asiantuntijaa täysipäiväiseen työhön. Ulkoistettu asiantuntija on kuitenkin osa organisaation sisäisen tarkastuksen tiimiä, eikä vain ulkopuolinen konsultti. Yhtenä käytännön keinona soveltamiseen on sisäisen tarkastuksen johtajan hankkiminen ulkopuolelta, jolloin sisäisen tarkastuksen henkilöstö on organisaation omia työntekijöitä tai organisaation omia työntekijöitä sekä ulkoistettua henkilöstöä. Toisena tapana voi olla, että sisäisen tarkastuksen johtaja on organisaation omaa henkilökuntaa, jolloin ulkopuolelta hankitaan henkilöstöä pidemmäksi aikaa tai vain tarvittaessa. Keinona voi myös olla organisaation oman sisäisen tarkastuksen tiimin täydentäminen tarvittaessa erikoisosaamisella. Mahdollisia erityisosaamista kaipaavia tehtäviä voi olla esimerkiksi IT-osaaminen ja laadunvarmistuksen, projektiosaamisen sekä rahoituksen asiantuntijuus. (Clarke & Mumby 2000, 31.)

Osittain ulkoistettua sisäistä tarkastusta voidaan siis järjestää eri keinoin yhdistelemällä organisaation sisäisiä ja ulkoisia resursseja. Soveltaminen ja mukautuminen ovat keinoja vastata organisaation tarpeisiin mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla, ja niiden voidaan täten katsoa edistävän tuloksellisuutta. Tämä voidaan nähdä yhtenä tärkeänä osittain ulkoistetun mallin vahvuutena tuloksellisuutta arvioidessa.

Desai, Gerard ja Tripathy (2011, 151) havaitsivat tutkimuksessaan tilintarkastajien pitävän osittain ulkoistettua sisäistä tarkastusta laadukkaampana ja luotettavampana, kuin organisaation omana toimintana järjestettyä sisäistä tarkastusta. Tutkimuksessa tutkittiin sisäisen tarkastuksen eri organisointitapojen vaikutusta tilintarkastajan arvioon sisäisen tarkastuksen laadusta ja luotettavuudesta. Tilintarkastajat antoivat tutkimuksessa arvion siitä, kuinka laadukkaasti organisaation sisäinen tarkastus on heidän kokemuksensa mukaan järjestetty. Tutkimus antaa täten mielenkiintoista kuvaa koskien sisäisen tarkastuksen osittain ulkoisen tuloksellisuuden arviointia eri näkökulmasta, luoden samalla myös positiivista näkökulmaa mallin tuloksellisuuden puolesta.

Myös osittain ulkoistetun sisäisen tarkastuksen tuomina hyötyinä voidaan nähdä lisäksi ulkopuolisen asiantuntijan mukanaan tuomat erityistaidot, sisäisen tarkastuksen kontrollin kuitenkin säilyessään organisaatiolla itsellään. Sisäisen tarkastuksen johtaja pystyy tällöin hyödyntämään asiantuntijan laaja-alaista osaamista ja asiantuntemusta. Jatkuvuudesta tulisi myös huolehtia, vaikka eri osaamista vaativiin tehtäviin voidaankin käyttää eri henkilöitä, jotta ulkopuolisella kumppanilla säilyisi riittävä ymmärrys organisaation liiketoiminnasta ja prosesseista. Osittain ulkoistetussa sisäisessä tarkastuksessa organisaatiolla voi olla myös parempi kontrolli sisäisen tarkastuksen kustannuksista. Asiantuntijoita pystytään käyttämään vain tarvittaessa, jolloin heitä ei tarvitse pitää organisaation palkkalistoilla mahdollisesti alityöllistettyinä. Ulkopuolisen asiantuntijan hyödyntämisen avulla organisaation oma henkilöstö pystyy keskittymään paremmin omiin tehtäviinsä organisaatiossa. Tämä auttaa käyttämään sisäisen tarkastuksen resursseja mahdollisimman tehokkaasti, jolloin sisäinen tarkastus toimii myös tuloksellisesti. (Clarke & Mumby 2000, 31–32.)

Rittenberg ja Covalevski (2001, 617–618) kuvaavat sisäisen tarkastuksen kehitystä ammatillisen kehityksen kannalta, todeten esimerkiksi IIA:n muuttaneen 1990-luvulla kantaansa suhteellisen radikaalisti omana toimintana järjestetyn tarkastuksen suosimisesta kohti ymmärtävämpää suhtautumista ainakin osittain ulkoistettuun linjaan. He kuvaavat artikkelissaan kuinka sisäisen tarkastuksen toiminnon on täytynyt sopeutua ympäristöönsä, joka on alkanut 1990-luvulta lähtien korostamaan ulkoistamisen mallia kiihtyvästi liiketoiminnan kannalta järkevänä toimintona

(Rittenberg & Covalevski 2001, 635–636). Tämä on nähtävissä tuloksellisuuden näkökulmasta osittain ulkoistetun mallin kannalta suotuisaksi seikaksi, sen edustaessa sopeutumista ja mukaantumista erilaisiin tilanteeseen ja olosuhteisiin, joita liiketoimintaympäristö organisaatioille tuottaa.

4.4 Organisointimallien tuloksellisuuden keskeisimmät tekijät

Tuloksellisuuden vaikuttavat tekijät	Organisointimalli		
	Omana toimintana	Ulkoistettu ja ostopalvelut	Osittain ulkoistettu
Riippumattomuus	Hyvä	Erinomainen	Erinomainen
Kustannustehokkuus	-	Erinomainen	Erinomainen
Organisaation tuntemus	Erinomainen	-	Hyvä
Petosten havaitseminen	Erinomainen	-	-
Laajojen resurssien hyödyntäminen	-	Erinomainen	Erinomainen
Tilintarkastajien luottamus	-	Erinomainen	Hyvä
Toiminnan jatkuvuus	Erinomainen	-	Hyvä
Tarkastustoiminnan nopea aloittaminen	-	Erinomainen	Hyvä

Taulukko 2. Sisäisen tarkastuksen organisointimallien tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät

Taulukko havainnollistaa tulosten kokonaiskuvaa, ja siihen on kirjattu keskeisimmät vaikutustekijät liittyen sisäisen tarkastuksen organisointimallien tuloksellisuuteen. Taulukko ei sisällä kaikkea sitä, mitä tässä tulososiossa on ylempänä avattu, vaan kaikista oman tulkintani perusteella valitut keskeisimmät ja olennaisimmat huomiot. On myös korostettava taulukon tuovan esiin nimenomaan tämän tutkimusasetelman mukaan tuotetut tulokset. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi omana toimintana toteutettua sisäistä tarkastusta ei pidetä kustannustehokkaana (eli sarakkeessa on viiva), mutta se viittaa vain tämän aineiston analysoituun tulokseen. Omana toimintana toteutettu sisäinen tarkastus voi varmastikin olla monissa yhteyksissä kustannustehokas, mutta tämän aineiston perusteella se ei ole noussut esiin kyseisen organisointimallin olennaisena vahvuutena. Jos taulukkoon on tuloksellisuuteen vaikuttavan tekijän kohdalle merkitty “erinomainen” viittaa se luonnollisesti siihen, että ominaisuus on organisointimallin kohdalla korostunut aineistossa selkeästi. “Hyvä” viittaa taas ominaisuuden esiintymiseen aineistossa, joskaan esiintyminen ei ole ollut yhtä selkää kuin “erinomaisen” kohdalla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Omana toimintana järjestetyn sisäisen tarkastuksen tulosten mukaan organisointimalli tarjoaa organisaatiolle monipuolisia etuja, kuten syvällisen liiketoiminnan ymmärryksen, nopean reagoinnin kriisitilanteisiin, pätevyiden petosten ennaltaehkäisyssä ja riippumattomuuden ylläpitämisen. Nämä ovat linjassa myös aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Arena ja Azzone (2009, 54–56) nostavat esimerkiksi juuri toiminnon sijoittumisen olennaiseksi tuloksellisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Mikäli sisäistä tarkastusta suoritetaan omana toimintana, on toiminnon sijoittuminen hyvin todennäköisesti läheistä ylimmän johdon kanssa, sillä toimintoa suoritettava henkilöstö tuntee organisaation ja omaa syvällisempää ymmärrystä siitä.

Omana toimintana järjestetty sisäinen tarkastus on tulosten mukaan yhdistettävissä myös esimerkiksi laadukkaampaan sisäisen valvonnan toteutukseen. Kun sisäistä tarkastusta suorittavat asiantuntijat ovat hyvin perillä organisaation toimintatavoista ja liiketoiminnasta, on heidän helpompi arvioida ylimmän johdon asettamia sisäisen valvonnan prosesseja. Holopaisen ja kollegoiden (2010, 47) mukaan näitä ovat esimerkiksi toimintaperiaatteet, strategiat ja yleiset ohjeistukset liittyen organisaation toimintaan. Sisäisen tarkastajan ollessa osa organisaatiota, hänen on ollut helpompi havainnoida, kuinka esimerkiksi sisäisen valvonnan toimintatavat käytännössä toimivat pidemmällä aikavälillä. Tämä on siten selkeä tuloksellisuutta tukeva tekijä, verrattuna muihin organisointimalleihin.

Omana toimintana järjestetty sisäinen tarkastus ei kuitenkaan tulosten mukaan ole täysin ongelmaton. Esimerkiksi paineet tarjota toivottua tietoa ylemmälle johdolle, ja rajoitettu vastuunkantaminen korostuivat tuloksellisuuden kannalta problematiikkaa tuottavina ilmiönä. Objektiivisuus ja riippumattomuus ovat sisäisen tarkastuksen toiminnon kulmakivi (ks. Sisäiset tarkastajat ry, 2023a), ja mikäli tarkastajat eivät kykene objektiivisuuteen, on nähtävissä selkeä riski toiminnon tuloksellisuuden näkökulmasta. On kuitenkin toisaalta todettava, että tulokset myös nostivat esiin riippumattomuuden omana toimintana järjestetyn sisäisen tarkastuksen vahvuutena. Täten riippumattomuus näyttäytyy tulosten pohjalta jokseenkin ristiriitaisena ja monimutkaisena ilmiönä omana toimintana järjestetyn sisäisen tarkastuksen tuloksellisuutta tarkastellessa.

Ulkoistetun sisäisen tarkastuksen olennaisimpia etuja tuloksellisuuden saavuttamiseksi olivat tarkastuksen nopea aloittaminen, kustannusten hallinta ja erilaiset kustannusjärjestelyt, laajempien

resurssien hyödyntäminen sekä tilintarkastajien kokema suurempi luottamus sisäiseen tarkastukseen. Sohn ja Martinov-Bennien (2011, 614–616) korostavat tuloksellisuuden merkittävänä tekijänä sisäisten tarkastajien osaamista ja ominaisuuksia, johon esimerkiksi laajemmalla resurssien hyödyntämisellä ulkoistettu malli vastaa hyvin. Ulkoistetun palvelun voidaan todeta olevan myös hyvin todennäköisesti sisäisen tarkastuksen ammattilaisista koostuva, jolloin esimerkiksi IIA:n määrittelemät ammatilliset ohjeistukset oletettavasti ohjaavat tarkastajien tekemää työtä.

Mikäli sisäinen tarkastus toteutetaan kokonaan ulkoistetusti, tuo se tulosten mukaan myös mahdollisia haittavaikutuksia ja ongelmia mukanaan. Ongelmiksi nousivat mahdollinen puolueellisuus, tarkastajien puutteellinen ymmärrys organisaation liiketoiminnoista, verkostojen puute, vilpin ja petosten heikompi tunnistaminen ja mahdollinen tarkastuspalvelujen hintojen nouseminen ajan myötä. Puolueellisuudella viitataan suoraan objektiivisuuteen, ja tämä on siinä mielessä huomionarvoista, että objektiivisuus luetaan tulosten mukaan myös ulkoistetun mallin vahvuudeksi. Toinen osittain ristiriitaisuutta korostava huomio nousi esiin ulkoistetun mallin heikompana vilpin ja petosten tunnistamiskykynä.

Osittain ulkoistetussa sisäisessä tarkastuksessa korostuu useita tekijöitä, jotka voivat olennaisesti vaikuttaa sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuteen. Yksi keskeinen etu on ulkopuolisen asiantuntijan tuoma mahdollinen erityisosaaminen ja laaja-alaisten taitojen hyödyntäminen. Tämä mahdollistaa sen, että sisäisen tarkastuksen johtaja voi hyödyntää asiantuntijan osaamista tietyissä tehtävissä, tuoden siten lisäarvoa ja tarkkuutta tarkastusprosesseihin. Tarkastusta suorittavan henkilöstön osaaminen, ominaisuudet ja laatu katsotaan keskeiseksi tuloksellisuuden tekijäksi (Arena & Azzone 2009, 54–56.), joten tätä tulosta voidaan pitää täten varsin merkittävänä.

Toinen merkittävä osittain ulkoistetun organisointimallin tuloksellisuuden hyöty liittyy kustannustehokkuuteen ja jatkuvuuteen. Osittain ulkoistetussa mallissa organisaatiolla säilyy kontrolli sisäisen tarkastuksen kustannuksista, kun ulkopuolisia asiantuntijoita hyödynnetään tarpeen mukaan. Tämä estää heitä pysymästä organisaation palkkalistoilla alityöllistettyinä, mikä tukee kustannustehokkuutta ja mahdollistaa jatkuvuuden eri osaamisalueilla. Vaikka sisäisen tarkastuksen laatu on olennainen tuloksellisuuden tekijä, on myös kustannustehokkuus luonnollisesti tärkeä osa toiminnon toteuttamista.

Kun kaikkien organisointimallien tulokset vedetään yhteen, on nähtävissä osittain ulkoistetun mallin olevan tuloksellisuuden kannalta tarkoituksenmukaisin. Sen avulla voidaan yhdistää täysin ulkoistetun ja omana toimintana järjestetyn mallin parhaimpia ominaisuuksia, ja minimoida heikkoudet. Osittain ulkoistetussa sisäisessä tarkastuksessa ei noussut aineiston mukaan mainittavia tuloksellisuuden näkökulmasta negatiivisia tekijöitä. Tämän tutkielman tulosten perusteella ei myöskään näyttänyt siltä, että osittain ulkoistettu malli jäisi latteaksi tai vajavaiseksi, vaan sen avulla kyetään tuottamaan tämän aineiston perusteella tuloksellista sisäistä tarkastusta. Se ei kuitenkaan tarkoita, että omana toimintana järjestetty tai ulkoistettu organisointimalli olisivat lähtökohtaisesti heikompia. Sisäisen tarkastuksen toiminnon onnistumiseen vaikuttavat vahvasti monet eri organisatoriset tekijät, kuten rakenne, koko tai liiketoimiala, ja niiden vaihdellessa myös eri sisäisen organisointimallit saattavat korostua kontekstin mukaan toimivampina.

Tuloksista nousee hyvin vahvasti esiin objektiivisuuden ristiriitainen ilmentyminen. Objektiivisuuden tarkastelemiseen on selkeästi löydettävissä monia erilaisia katsantokulmia. Täten sen toteutuminen eri organisointimallien yhteydessä saattaa näyttäytyä niin laadukkaana, kuin myös epäilyttävänä. Tärkeää lienee kuitenkin se, että sitä tutkitaan tarkasti ja monipuolisesti. Objektiivisuuden puute vaikuttaa negatiivisesti sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuteen, kuten myös itse toiminnon uskottavuuteen ja lisäarvon tuottamiseen. Objektiivisuuden kärsiessä on vaikea nähdä sisäisen tarkastuksen legitimoivansa asemaansa keskeisenä toimintona organisaatioissa.

Tämän tutkielman selkeä rajoite on se, että siinä on tutkittu sisäisen tarkastuksen organisointimalleja yleisellä tasolla. Jotta voitaisiin saada luotettavampia ja tarkempia tuloksia, olisi tärkeää tutkia samaa aihetta rajaten se tietynlaisiin organisaatioihin (esimerkiksi tietty kokoluokka tietyllä sektorilla/alalla). Tällöin organisointimalleja voisi vertailla tarkemmin ja luotettavammin, ainakin tämän tietyn kontekstin yhteydessä. Olisi myös mielekästä saada selville, onko esimerkiksi jonkin organisointimallin käyttö suositeltavaa tietyn kokoisessa tai tietyn liiketoiminnan omaavassa organisaatiossa. Lisäksi, tutkielman luotettavuutta arvioidessa on syytä nostaa esiin myös laadullisen tutkimuksen tyypillinen alttius tutkijan subjektiivisuuteen analyysiä tehdessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 25). Täydelliseen objektiivisuuteen ei siis päästä, eikä siihen myöskään ole toisaalta syytä pyrkiä, sen ollessa lähtökohtaisesti mahdotonta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 25).

6 LÄHTEET

- Abbott, L., Parker, S. & Peters, G. F. (2012). *Audit fee reductions from internal audit-provided assistance: The incremental impact of internal audit characteristics*. Contemporary Accounting Research, 29(1).
- Abdolmohammadi, M. (2013). *Correlates of Co-Sourcing/Outsourcing of Internal Audit Activities*, Auditing: A Journal of Practise & Theory, Vol. 32, No. 3, 69- 85.
- Abdullatif, M. & Kawuq, S. (2015). *The role of internal auditing in risk management: Evidence from banks in Jordan*. Journal of Economic and Administrative Sciences 31:1, 30-50.
- Arena, M. & Azzone, G. (2009). *Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness*. International Journal of Auditing, 13, 43-60.
- Caplan, D. & Kirschenheiter, M. (2000) *Outsourcing and Audit Risk for Internal Audit Services*. Contemporary Accounting Research, Vol. 17, No. 3, 387-428.
- Chadwick, W. (2000) *Keeping Internal Auditing In-house*. Internal Auditor, 2000.
- Chapman, C. (2001). *Raising the Bar*. Internal Auditor 58, 2, 55–59.
- Clarke, A. & Mumby, K. (2000) *Co-Sourcing VS. Contracting Internal Audit*. Management, Vol. 47, No. 10, 30-32.
- Coram, P., Ferguson, C. & Moroney, R. (2008). *Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud*. Accounting & Finance, 48(4), 543-559.
- Desai, N., Gerard, G. & Tripathy, A. (2011). *Internal Audit Sourcing Arrangements and Reliance by External Auditors*. Auditing: A Journal of Practise and Theory, Vol. 30, No. 1, 149-171.
- DeZoort, T., Houston, R. & Peters, M. (2001). *The Impact of Internal Auditor Compensation and Role on External Auditors' Planning Judgements and Decisions*. Contemporary Accounting Research, Vol. 18, No. 2, 257-281.
- Florea, R. & Florea, R. (2013). *Internal Audit and Corporate Governance*. Economy Transdisciplinarity Cognition 16, 1, 79–83
- Glover, S. M., Prawitt, D. F., & Wood, D. A. (2008). *Internal audit sourcing arrangement and the external auditor's reliance decision*. Contemporary accounting research, 25(1), 193-213.
- Holopainen, A., Koivu, E. Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M. Vehmas, K. (2010). *Sisäinen tarkastus*. 2. laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- IIA. (2006). *Internal Audit Outsourcing, Insourcing and Shared Services*.
- KPMG (2005). *Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta*. Helsinki, Edita Publishing
- Pickett, K. (2003). *The internal auditing handbook*. 2. laitos. John Wiley & Sons.
- Ratsula, N. (2016). *Yrityksen sisäinen valvonta*. 2. laitos. Edita Publishing Oy.
- Rittenberg, L. & Covaleski, M. A. (2001). *Internalization versus externalization of the internal audit function: an examination of professional and organizational imperatives*. Accounting, Organizations and Society, 26(7–8), 617-641.
- Rovčanin, A., Agić, K. & Mahmutović, H. (2005). *The State and The Need for Development of Internal Control and Auditing Systems in Bosnia and Herzegovina*. Our Economy 51, 3/4, 116-126.
- Rönkkö, J. (2019). *Sisäinen tarkastus. Tuloksellinen lisäarvon tuottaja vai paikkaansa hakeva tukitoiminto?* Tampere: PunaMusta Oy – Yliopistopaino.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa.
- Schneider, A. (2008). *Outsourcing Internal Auditing*. Internal Auditing, Vol. 23, No. 6, 16-25.
- Sinersalo, K., Ojala, S., Rinne, S., Koivunen, R., Sipiläinen, N., Hakala-Kivinen, M. & Malin, H. 2021. *Sisäinen tarkastus osana corporate governancea*. Teoksessa Kihn, L.-A., Oulasvirta, L.,

- Ruohonen, J., Rönkkö, J., Urpilainen, M., Wacker, J. & Anttila, V. (toim.) *Tarkastus, arviointi ja valvonta murroksessa* (s. 239–262). Tampere University Press.
- Sisäiset tarkastajat ry (2023a). *Sisäinen tarkastus*. Haettu osoitteesta <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/>, 20.9.2023.
- Sisäiset tarkastajat ry (2023b). *Ammatillinen ohjeistus*. Haettu osoitteesta <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/ammattillinen-ohjeistus/>, 26.9.2023.
- Sisäiset tarkastajat ry (2023c). *Eettiset säännöt ja periaatteet*. Haettu osoitteesta <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/ammattillinen-ohjeistus/eettiset-saannot/>, 26.9.2023.
- Sisäiset tarkastaja ry (2023d). *Standardit*. Haettu osoitteesta <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/ammattillinen-ohjeistus/standardit/>, 26.9.2023.
- Sisäiset tarkastajat ry (2023e). *Corporate Governance, hallinnointikoodi ja pörssilistautujan käsikirja*. Haettu osoitteesta <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/corporate-governance/>, 19.10.2023.
- Smith, P. J. (2002). *Win-win cosourcing*. *The Internal Auditor*, 59(5), 37–41.
- Soh, D. & Martinov-Bennie, N. (2011) *The internal audit function – Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation*. *Managerial Auditing Journal*. 27, 7, 605–622.
- Stačiokas, R. & Rupšys, R. (2005). *Internal Audit and its Role in Organizational Government*. *Management of Organizations: Systematic Research*, Issue 33, 169-180.
- The Institute of Internal Auditors. (2009). *IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management*. Haettu osoitteesta <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-role-of-internal-auditing-in-enterprise-wide-risk-management-january-2009/pp-the-role-of-internal-auditing-in-enterprise-risk-management.pdf>, 2.10.2023.
- The Institute of Internal Auditors. (2016). *International standards for the professional practice of internal auditing (standards)*. Haettu osoitteesta <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-english.pdf>, 27.9.2023.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos). Helsinki: Tammi.