

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**SISÄISEN TARKASTUKSEN ORGANISOIMISTAVAN
VAIKUTUKSET TILINTARKASTUKSEEN –
TILINTARKASTAJAN TYÖN KANNALTA**

Julkinen talousjohtaminen

Pro Gradu-tutkielma

Ohjaaja: Lasse Oulasvirta

Maaliskuu 2014

Sami-Petteri Rajala

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu; julkinen talousjohtaminen
Tekijä:	SAMI-PETTERI RAJALA
Tutkielman nimi:	Sisäisen tarkastuksen organisoimistavan vaikutukset tilintarkastukseen – Tilintarkastajan työn kannalta
Pro Gradu- tutkielma:	68 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Maaliskuu 2014
Avainsanat:	Sisäinen tarkastus, tilintarkastus, Corporate Governance, ulkoistaminen, päämies-agenttiteoria

Organisaatioilla on lähtökohtaisesti kolme erilaista tapaa järjestää sisäinen tarkastus: järjestää kokonaan itse, ostaa kokonaan palveluntarjoajalta tai ostaa osittain palveluntarjoajalta. Tilintarkastaja saa hyödyntää sisäisen tarkastajan tekemiä raportteja omassa tarkastuksessaan, mutta hän on silloin henkilökohtaisessa vastuussa keräämästään evidenssistä. Tutkielmassa selvitettiin tilintarkastajilta, onko sisäisen tarkastuksen organisoimistavalla vaikutusta, mikäli sen tuloksia hyödynnetään tilintarkastuksessa yhtenä evidenssistä.

Tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastus yksi isoimmista eroavaisuuksista on se, että tilintarkastus on lakisääteinen tarkastus, kun taas sisäinen tarkastus on vapaaehtoista organisaatioissa, mutta suositeltavaa. Sisäisen tarkastuksen merkitystä organisaatioissa ei voida kuitenkaan vähätellä. Sen avulla organisaatioiden toiminnot saadaan mahdollisimman tehokkaiksi. Se on ylimmän johdon ja hallituksen työkalu, jolla organisaation tavoitteet pyritään saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti ja mahdollisimman vähin riskein.

Tilintarkastaja kerää evidenssiä eli aineistoa tarkastuksensa tueksi. Yhtenä evidenssinä tilintarkastaja voi hyödyntää sisäisen tarkastajan tekemää tarkastusta ja sen raporttia. Sisäisen tarkastuksen hyödyntämisestä on tilintarkastuksen standardeissa ja suosituksissa ISA 610 standardi, jossa annetaan tilintarkastajalle ohjeistus siitä, mitä sisäisen tarkastuksen hyödyntämisessä tulee ottaa huomioon.

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisesti kyselylomakkeella, joka lähetettiin tilintarkastajille. Kyselylomakkeen avulla pyrittiin saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lomake rakennettiin käytettävissä olevan aineiston sekä teorian pohjalta. Vastauksia lomakkeeseen saatiin yhteensä kahdeksan kappaletta.

Tutkielman ensisijaisena tavoitteena oli selvittää, kuinka tilintarkastaja arvioi sen, onko sisäisen tarkastajan tekemä työ hyväksikäytettävää ja vaikuttaako siihen se, kuinka sisäinen tarkastus on organisaatiossa järjestetty. Tutkielman tulokset olivat odotetut. Tilintarkastajan tulee aina arvioida sitä tapauskohtaisesti. Mikäli sisäinen tarkastus on ulkoistettu organisaatiossa, voi olla suurempi riippumattomuus. Toisaalta tutkielman vastauksissa havaittiin, että omana yksikkönä järjestetty, olisi hyvin paljon tietoisempi tarkastettavan organisaation ydintoiminnoista sekä toimintatavoista, mikä on erittäin relevanttia tarkastuksen kannalta.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	3
1.1 AIHEALUEEN ESITTELY JA MERKITYS	3
1.2 TUTKIMUSONGELMAN TÄSMENNYS SEKÄ AIHEALUEEN RAJAUS	6
1.3 KESKEISET KÄSITTEET	7
1.4 AIEMMAT TUTKIMUKSET JA KIRJALLISUUSKATSAUS.....	9
1.5 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	9
1.6 TUTKIELMAN RAKENNE	10
2 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	12
2.1 TEOREETTINEN LÄHTÖKOHTA.....	12
2.1.1 Päämies-agentti -teoria	12
2.1.2 Corporate Governance – Hyvä hallinto- ja johtamisjärjestelmä.....	14
2.1.3 Sisäinen valvonta	16
2.1.4 Sisäinen tarkastus	18
2.1.5 Riskienhallinta	19
2.1.6 Sisäisen tarkastuksen raportointi	21
2.2 SISÄISEN VALVONNAN SEKÄ TILINTARKASTUKSEN VIIITEKEHIKOT	21
2.2.1 COSO- ja COSO-ERM -mallit.....	21
2.2.2 Tilintarkastuksen lähtökohta	26
2.2.3 Tilintarkastuksen määritelmä	26
2.2.4 Tilintarkastuslaki ja hyvä tilintarkastustapa	27
2.2.5 Tilintarkastuksen tavoitteet.....	29
2.2.6 Tilintarkastusriski	29
2.3 SISÄISEN TARKASTUKSEN JA TILINTARKASTUKSEN KANSAINVÄLISET AMMATTISTANDARDIT SEKÄ TARKASTUKSIEN YHTEISTYÖ	31
2.3.1 Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit	31
2.3.2 Tilintarkastuksen ammattistandardit ja suositukset	32
2.3.3 Sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen yhteistyö.....	32
3 SISÄISEN TARKASTUKSEN ORGANISOIMINEN JA ULKOISTAMINEN	35
3.1 ULKOISTAMISEN MÄÄRITELMÄ JA TAVOITTEET	35
3.2 SISÄISEN TARKASTUKSEN JÄRJESTÄMINEN	36
3.2.1 Oma sisäinen tarkastus.....	38
3.2.2 Ulkoistettu sisäinen tarkastus.....	40
3.2.3 Osittain ulkopuolelta hankittu sisäinen tarkastus	42
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	44
4.1 TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEIDEN VASTAAJIEN TAUSTAT	45
4.2 EMPIIRISEN AINEISTON KYSELYLOMAKE	46
5 SISÄISEN TARKASTUKSEN HYÖDYNTÄMINEN TILINTARKASTAJAN TYÖSSÄ...47	
5.1 TARKASTETTAVAT TOIMINNOT	47
5.1.1 Tarkastettavien toimintojen hyödyntäminen.....	47

5.1.2 Sisäisen tarkastuksen soveltuvuus tilintarkastajalle.....	49
5.1.3 Tarkastajien välinen kommunikointi.....	50
5.2 SISÄISEN TARKASTUKSEN OBJEKTIIVISUUS	50
5.2.1 Sisäisen tarkastajan objektiivisuuden arviointi.....	51
5.2.2 Sisäisen tarkastuksen luotettavuus	52
5.3 SISÄISEN TARKASTAJAN AMMATILLINEN HUOLELLISUUS.....	54
5.4 ULKOISTETUN SISÄISEN TARKASTUKSEN VAIKUTTAVUUS	55
5.4.1 Ulkoistetun sisäisen tarkastuksen hyödyt ja haitat.....	55
5.4.2 Toimintojen tehokkuus sekä kustannussäästöt.....	56
5.5 SISÄISEN TARKASTUKSEN LAADULLISUUS JA LUOTETTAVUUS	58
6 YHTEENVETO TUTKIELMAN TULOKSISTA.....	60
LÄHTEET	65
LIITTEET.....	69

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1. Neliyhteys, Johtamis- ja hallintojärjestelmä (mukautettu)	15
Kuvio 2. Sisäisen valvonnan osatekijät ja tavoitteet COSO -mallin mukaan	22
Kuvio 3. COSO-ERM –viitekehys	25
Kuvio 4. Sisäisen tarkastuksen työn hyödyntäminen tilintarkastuksessa	33
Taulukko 1. Vastaajien taustat	45

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen roolit ovat muuttuneet suuresti viimeisten vuosikymmenten aikana nyky-yhteiskunnassa. Muutos näkyy erityisesti siinä, että yhtiöiden tilinpäätökset ovat julkisia ja sidosryhmien roolit ovat kasvaneet merkittävästi vuosikymmenien aikana. Sidosryhmät, eli velkojat, vaativat muun muassa sen, että tilintarkastaja on riippumaton suhteessa tarkastettavaan yhtiöön. Hänen toimintansa tulee olla objektiivista eli toisin sanoen, mikään ulkopuolinen tekijä ei saa vaikuttaa tarkastajan työn tulokseen. Sidosryhmistä osakkeenomistajien edut ovat tilintarkastajalle tärkeimmät ja näiden etujen valvonta onkin yksi tilintarkastajan tehtävistä. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2003, 12.)

Sisäinen tarkastus on organisaation ylimmän johdon alaisuudessa toimiva taho, jonka pitää olla riippumaton ja objektiivinen tarkastettavasta kohteesta, aivan kuten tilintarkastuksenkin. Sen tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa koko organisaatiolle sen eri toiminnoissa, jotta organisaatio kykenee saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Sisäiset tarkastajat ry määrittelee sisäisen tarkastuksen seuraavanlaisesti: "Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa, joka on luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle ja parantamaan sen toimintaa. Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintoprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen". (Sisäiset tarkastajat ry 25.10.2012.)

Sisäisen tarkastuksen merkitys on korostunut suuresti niin yksityisellä sektorilla kuin julkisella puolella. Syy tähän on se, että organisaatioiden hallitukset ja muut sidosryhmät ovat hyvin kiinnostuneita toimintojensa tehokkuudesta sekä siitä, että annettuja ohjeistuksia noudatetaan. Lisäksi nykyisin monet organisaatiot ovat hajauttaneet toimintojansa, jolloin sisäisen tarkastuksen tarve kasvaa, jotta johto ja hallitus saisivat tietää mahdollisimman paljon organisaation toiminnan tehokkuudesta. Ulkoinen tilintarkastus ei organisaation toimintojen tehokkuuteen paneudu, vaan se on langennut sisäisen tarkastajan työnkuvaan.

Organisaatioiden on järjestettävä sisäinen valvontansa itse, jonka tilintarkastaja voi tarkastaa, ja antaa tähän tarvittaessa suosituksia. Sisäisestä valvonnasta tilintarkastajaa kiinnostaa erityisesti

sisäisten kontrollien toimivuus eli se, että organisaation kontrollit eivät päästä läpi olennaisia virheitä, mitkä eivät organisaatioon kuulu tai mitkä voivat vaarantaa sen toiminnan.

Sisäistä tarkastusta ohjataan ammattistandardein. Nämä standardit ovat IIA:n eli sisäisten tarkastajien pääjärjestön, *The Institute of Internal Auditor*, luomia ohjeistuksia siihen, kuinka sisäistä tarkastusta suoritetaan (Sisäiset tarkastajat ry 1997, 7). Näiden standardien sisältöön kuuluu myös standardit riippumattomuudesta sekä objektiivisuudesta. Sisäisen tarkastuksen merkitystä yrityksille ja julkishallinnolle ei voida vähätellä. Sisäisen tarkastuksen avulla tavoitteiden saavuttaminen organisaatioissa pyritään saamaan aikaan mahdollisimman vähäisin riskein kuitenkin noudattaen hyvää hallinto- ja johtamistapaa.

Hyvä hallinto- ja johtamisjärjestelmä eli *Corporate Governance* on määritelty seuraavanlaisesti: ”Prosessien ja rakenteiden yhdistelmä, jota hallitus käyttää informoidakseen organisaatiota ja johtaakseen, toimeenpannakseen ja seuratakseen organisaation toimintoja tavoitteiden saavuttamiseksi.” Keskeisiä toimijoita hyvässä hallintojärjestelmässä ovat täten hallitus, ylin johto mukaan lukien toimitusjohtaja, sisäinen tarkastus sekä tilintarkastus. (Holopainen ym. 2006, 23.)

Tilintarkastuksen kansainväliset ammattistandardit sekä tilintarkastuslaki antavat kokonaisuudessaan tilintarkastukselle tiukat raamit, kuinka toimia. Kansainvälisillä standardeilla tarkoitetaan IFAC:n (*International Federation of Accountants*) ISA-standardeja, jotka ovat käännetty KHT-yhdistyksen toimesta suomen kielelle ja joita suomalaiset tilintarkastajat sekä tilintarkastusyhteisöt noudattavat tarkastustyössään. Nämä standardit ovat KHT-yhdistyksen suosituksia tilintarkastajille. Tilintarkastuslaki puolestaan velvoittaa tilintarkastajia noudattamaan tarkastustyössään hyvää tilintarkastustapaa. (KHT-Media 2008, 5.) Kyseistä hyvää tilintarkastustapaa ei kuitenkaan laissakaan ole täsmällisesti määritelty.

Tilintarkastusyhteisö Deloitte määrittelee hyvän tilintarkastustavan seuraavasti: ”Hyvä tilintarkastustapa on kaikkia tilintarkastajia sitova yleinen normi, joka riippuu ensisijaisesti tilintarkastajien keskuudesta kulloinkin vallitsevasta käsityksestä. Tilintarkastajan on suoritettava tilintarkastuslaissa tarkoitetut tehtävät ammattitaitoisesti, rehellisesti, objektiivisesti ja huolellisesti yleinen etu huomioon ottaen.” (Deloitte 1.10.2012.)

Julkishallinnon hyvän tilintarkastustavan määritelmästä on hallitus tehnyt esityksen eduskunnalle, jossa se selitetään seuraavasti: ”Tilintarkastajan toiminnan edellytyksenä on yleinen luottamus ammattitaitoiseen ja riippumattomaan tilintarkastukseen. Hyvä tilintarkastustapa on tapaoikeutta, jota kansainvälisen käytännön mukaan määrittelevät tilintarkastajat ja heidän ammatilliset

järjestönsä.” (HE 242/1998.) Hyvä tilintarkastustapa sisältää niin julkishallinnossa kuin yksityisellä sektorilla ammattitaidon, luottamuksen, objektiivisuuden sekä riippumattomuuden käsitteet sekä tietynlaisen ammatillisen skeptisyyden.

Organisaation sisäinen tarkastus ei kuitenkaan ole lakisääteinen kuten tilintarkastus. Jokainen organisaatio päättää itse järjestääkö tai ostaako se sisäisen tarkastuksen toimintoja vai ei. Sisäisellä tarkastuksella voidaan kuitenkin saada huomattavaa lisäarvoa organisaation toiminnalle. Lisäksi ylin johto ja hallitus saavat tietoa siitä, kuinka organisaation prosessit toimivat.

Nykyisellään organisaatiot tuottavat omia toimintojaan niin ulkopuolisten kuin sisäisten tarpeidensa vuoksi monesti ulkoistamalla, eli toiminnot suoritetaan ostopalveluina. Sisäisen tarkastuksen järjestäminen organisaatioissa vaihtelee. Lähtökohtaisesti, jos sisäinen tarkastus halutaan, on siihen kolme erilaista järjestämistapaa: omana yksikkönä organisaation sisällä, kokonaan ulkopuolelta hankittu tai osittain ulkopuolelta hankittu. Sisäisen tarkastuksen järjestämistapa herättää kysymyksiä, kuten kustannuksista ja ennen kaikkea riippumattomuuden säilymisestä. Kuten Sisäiset tarkastajat ry:n määritelmästäkin voidaan havaita, on tarkastajan riippumattomuus ehto luotettavalle tarkastukselle.

Tutkielmalle nimenomaisen tärkeä merkitys sisäisen tarkastuksen ulkoistamisessa on se, tuoko sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen toimintoihin lisää tehokkuutta samalla kun sen pitäisi parantaa ja tuottaa lisäarvoa organisaation johdolle sen toiminnoista. Sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen voidaan kohdistaa koko sisäisen tarkastuksen toimintoihin tai vain joihinkin tiettyihin toimintoihin. Talouteen liittyvissä tarkastuksissa herää kysymys siitä, missä määrin tilintarkastajan kannattaa käyttää sisäisen tarkastuksen tuottamia raportteja hyödyksi omassa tarkastuksessaan. Esimerkiksi sisäinen tarkastus voidaan ulottaa talouden osalta sisäisiin kontrollijärjestelmiin. Mikäli sisäisiä kontrollijärjestelmiä on ulkoistamalla tarkastettu, on kysyttävä, onko se tilintarkastajalle hyödyllisempää kuin se, että organisaatioissa toimii oma sisäisen tarkastuksen yksikkö.

Sisäisten kontrollien toimivuudella tarkoitetaan tilintarkastusriskin, *audit risk*, osatekijöitä, mitkä vaikuttavat tilintarkastukseen. Nämä tilintarkastusriskin osatekijät ovat olennaisen virheellisuuden riski sekä havaitsemisriski. Tilintarkastusriski on siis riski siitä, että tarkastaja jättää havaitsematta olennaisen riskin tarkastuksessa ja antaa näin väärän lausunnon tarkastuksen kohteesta. Olennaisen virheellisuuden riski on riski siitä, että tilinpäätös on ennen tilintarkastusta virheellinen. Olennaisen virheellisuuden riski jakaantuu kahteen osaan, toimintariskiin sekä kontrolliriskiin, mitkä ovat juurikin sisäisen tarkastuksen olennaisia tarkastuskohteita. (KHT-yhdistys 2009, 24 – 25; 34.) Mikäli sisäinen tarkastus on kyseessä oleviin kohteisiin tehnyt tarkastuksensa, kannattaako

tilintarkastajan luottaa sisäisen tarkastuksen tarkastuksiin ja käyttää heidän tekemiään raporttejaan hyödyksi, muun muassa vähentääkseen omaa työmäärää?

Aiheen valinnan taustalla on tutkielman tekijän oma vahva kiinnostus niin sisäisen tarkastuksen kuin tilintarkastuksen aloihin sekä työkokemus molempien tarkastuksien osa-alueista. Nykyisin monet organisaatiot ulkoistavat palveluitaan, mikä tekee tutkielmasta ajankohtaisen. Tutkielman tuloksilla pyritään saavuttamaan tieto siitä, kuinka tilintarkastaja käyttää hyödykseen sisäisen tarkastajan tuottamia raportteja, huolimatta siitä, miten sisäinen tarkastus on organisoitu.

1.2 Tutkimusongelman täsmennys sekä aihealueen rajaus

Ulkoistaminen on nykypäivänä hyvin tavanomaista lähes kaikilla liike-elämän osa-alueilla yksityisellä ja julkisella sektorilla. Sisäisen tarkastuksen palveluita tarjotaan nykyisin hyvin paljon erilaisten konsulttiyhtiöiden toimesta. Organisaatioiden tavat järjestää sisäinen tarkastus vaihtelee suuresti. Tutkielmassa pyritäänkin selvittämään sisäisen tarkastuksen hyödyntämistä tilintarkastajan työssä, organisointitavasta riippuen.

Tutkielman tarkoituksena on selvittää sisäisen tarkastuksen merkitys tilintarkastukselle ja se, *kuinka tilintarkastaja hyödyntää sisäisen tarkastuksen työtä ja kuinka hän pystyy varmentamaan sisäisen tarkastuksen laadun*. Tutkielmalla pyritään siis ensisijaisesti selvittämään sisäisen tarkastuksen järjestämiseen ja hyödyntämiseen liittyviä kysymyksiä tilintarkastajan näkökulmasta. Lisäksi pyritään kartoittamaan, *mitkä ovat tyypillisiä toimintoja*, joita sisäinen tarkastaja on mahdollisesti jo tarkastanut, ja mitä tilintarkastaja tulee tarkastamaan.

Tilintarkastaja sekä sisäinen tarkastaja voivat tehdä yhteistyötä ja tilintarkastaja saa halutessaan omaa harkintaansa käyttäen hyödyntää sisäisen tarkastajan tekemää työtä. Avainasemassa saattaa olla se, *kuinka sisäinen tarkastus on organisoitu*. Toisena tutkimusongelmana onkin, *miten sisäisen tarkastuksen organisoiminen vaikuttaa tilintarkastukseen*. Pyrkimyksenä on siis selvittää, onko tilintarkastajan työn kannalta olennaista se, *kuinka sisäinen tarkastus on organisaatiossa järjestetty*.

Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisessa saattaa olla hyvinkin merkityksellistä sisäisen tarkastuksen laatu. Kolmantena tutkimusongelmana on, *kuinka sisäisen tarkastuksen työn ja raportoinnin laatu eroavat siinä, onko sisäinen tarkastus ulkoistettu vai järjestetty omana yksikkönä*. Yksinkertaisesti

tämä tarkoittaa sitä, *voiko tilintarkastaja hyödyntäessään sisäisen tarkastajan työtä luottaa samassa määrin siihen, oli se ulkoistettu tai ei.*

Aihealue rajataan teorian osalta siten, että pääpaino on sisäisessä tarkastuksessa, koska tutkielma käsittelee eritoten sisäisen tarkastuksen organisoimista. Teoriaosuudessa käsitellään toki tilintarkastuksen teoreettista viitekehystä myös, mutta suppeasti ja tutkimustehtävää hyödyttävällä tavalla. Tutkielmassa ratkaisevassa osassa on kuitenkin KHT-yhdistyksen tilintarkastajia koskeva standardi *ISA 610 – Sisäisen tarkastuksen työn hyödyntäminen*, joka antaa tilintarkastajalle ohjeita siitä, kuinka hän voi sisäisen tarkastuksen tekemiä raporteja hyödyntää.

1.3 Keskeiset käsitteet

Sisäinen tarkastus

IIA on antanut sisäiselle tarkastukselle selvän määritelmän: ”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. 1997, 11.) Sisäisen tarkastuksen päällimmäisinä ja tärkeimpinä tehtävinä on toimia hallituksen ja johdon työkaluna, minkä avulla organisaatioon saadaan lisäarvoa. Sisäisen tarkastuksen työn tulokset tietyille toiminnoille muun muassa antaa hallitukselle ja johdolle tietoa siitä, toimitaanko organisaatiossa annettujen ohjeiden ja voimassa olevien lakien mukaan. Sisäistä tarkastusta ohjataan IIA:n antamien kansainvälisten ammattistandardein, joiden mukaisesti sisäistä tarkastusta suoritetaan organisaatiosta riippumatta.

Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta ja tarkastus ovat eri asioita, mikä tulee ymmärtää. Sisäisen valvonnan ensisijainen tehtävä on antaa toimivalle johdolle sekä muulle organisaation henkilöstölle kohtalainen varmuus organisaation toimista. Kohtalainen varmuus halutaan saada tietoon seuraavista pilareista: toimintojen vaikuttavuus ja tehokkuus, taloudellisten tietojen raportointi ja organisaatiota koskevien lakien ja määräysten noudattaminen (Mattila 2006, 7). Sisäinen valvonta kattaa organisaation eri

tasot, joille on rakennettu erilaisia toimintaohjeita ja -tapoja. Näitä toimintatapoja voivat olla esimerkiksi hyväksymisvaltuudet, työtehtävien jakaminen sekä laskenta- ja ohjausjärjestelmien kontrollitoiminnot. (Ahokas 2012, 11.) Jokainen organisaatio, niin yritykset kuin julkisyhteisöt, suorittavat sisäistä valvontaa. Sitä ei voida ulkoistaa, kuten sisäistä tarkastusta. Yleisimmin sisäistä valvontaa suoritetaan COSO- tai COSO-ERM -mallien mukaisesti.

Tilintarkastus

Tilintarkastus on lakisääteinen tarkastus toisin kuin sisäinen tarkastus. ”Tilintarkastus on yrityksen hallinnon, kirjanpidon, tositteiden, asiakirjojen ja sen tarkoituksen tai tavoitteiden toteutumistapojen tarkastamista, jonka suorittavat yrityksestä riippumattomat, tehtävän suorittamiseen kykenevät henkilöt.” (Vento 1973, 9.) Tilintarkastus on lähtökohtaisesti syntynyt yritysten tarpeiden saattamana ja sen merkitys on kasvanut Suomessa 1980-luvulta merkittävästi (Riistama 1994, 20). Tilintarkastajan tulee tehtävässä toimiessaan seurata Tilintarkastuslakia sekä käyttää hyvää tilintarkastustapaa ja ISA -standardeja. KHT-yhdistyksen antamiin suosituksiin ei sisälly määritelmää tilintarkastuksesta, mutta suosituksissa todetaan kuitenkin, että: ”tilintarkastajan tulee perehtyä yhtiön tilikauden aikaisiin tapahtumiin ja tilinpäätöksen sisältöön siten, että hän voi muodostaa itselleen riittävän kuvan mielipiteen ilmaisemiseksi yhtiön kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä. Lisäksi tarkastajan on todettava, onko johto toiminut osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen edellyttämällä tavalla.” (Riistama 1994, 22.)

Corporate Governance

IIA:n määritelmä Corporate Governance, hyvä hallinto- ja johtamistavalle on seuraavanlainen: ”Prosessien ja rakenteiden yhdistelmä, jota hallitus käyttää informoidakseen organisaatiota ja johtaakseen, toimeenpannukseen ja seuratakseen organisaation toimintoja tavoitteiden saavuttamiseksi.” Tämän avulla organisaatiot pystyvät saavuttamaan maksimaalisen tuoton ja hyödyn organisaatiosta ja menestymään erinomaisesti. Corporate Governancen onnistumiseen vaikuttavat muun muassa johtamisjärjestelmä ja sitä myöten organisaation arvomaailma, johdon huolellisuus ja sen lojaliteetti, toimielimet, niiden tehtävät ja niiden väliset suhteet, johon kuuluu muun muassa sisäisen ja ulkoisen tarkastamisen järjestäminen. Näiden lisäksi tähän vaikuttavat monet muutkin yksittäiset seikat. (Holopainen ym. 2006, 23.)

1.4 Aiemmat tutkimukset ja kirjallisuuskatsaus

Ulkoistetun sisäisen tarkastuksen vaikutuksista on kirjoitettu ja tutkittu melko vähän niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Varsinaisesti sisäisen tarkastuksen vaikutuksista on kirjoitettu ja tutkittu jonkin verran, kuten esimerkiksi Tampereen yliopistossa vuonna 2008 Noora Lahtinen aiheena Yrityksen sisäisen tarkastuksen hyödyntäminen ja luotettavuus tilintarkastajan näkökulmasta, mutta kyseisessä pro gradu -tutkielmassa ei tutkittu juuri ulkoistamisen merkitystä. Lisäksi Aalto-yliopistossa on tehty pro gradu -tutkielma vuonna 2010, jossa Anna Kostamo pyrki etsimään vastausta siihen, onko tilintarkastajan ja sisäisen tarkastajan yhteistyösuhde luonteeltaan joko toisiaan täydentävä tai toisiaan korvaava.

KPMG on tehnyt oman tutkimuksen siitä, mitä hyötyjä ja haittoja on siitä, onko sisäinen tarkastus järjestetty omanaan, ulkoistettu kokonaan tai onko se osittain ulkoistettu. Sen mukaan osittain ulkopuolelta hankittu olisi paras vaihtoehto. Kansainvälisiä tutkimuksia sekä artikkeleita aiheesta on tehty jonkin verran. Kansainvälisten tutkimusten sekä kotimaisen KPMG:n tekemän tutkimuksien tuloksissa on havaittavissa hieman ristiriitaisuutta.

Kotimaista kirjallisuutta sisäisestä tarkastuksesta ja tilintarkastuksesta löytyy hyvinkin paljon. Lähdekritiikkinä voidaan kuitenkin todeta, että kyseisissä kirjallisuuksissa asiat ovat hyvin samankaltaisia ja uutta asiaa löytyy minimaalisesti. Näissä kuvataan pääasiassa sisäisen tarkastuksen työtä ohjaavia kansainvälisiä ammattistandardeja, tilintarkastuslakia sekä vastaavia ammattistandardeja ja suosituksia.

1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkielma on rajattu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Teoriaosuudessa käsitellään tutkielmalle relevantit teoriat lähdekirjallisuuden sekä alan artikkeleiden pohjalta. Tutkielman empiirinen osuus toteutetaan kirjallisuuden pohjalta tehdyllä tutkimushaastattelumuotoisella sähköpostikyselyllä. Tutkielma on laadullinen eli *kvalitatiivinen tutkimus*, jonka mukaan yritetään selvittää asioita, jotka vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 25). Laadullisella tutkimuksella viitataan siihen, mitä merkitystä tutkimuksen kohteella on yhteiskuntaan (Vilkkä 2005, 97).

Sähköpostikyselyn lähtökohtana on, että kysymyksien avulla keskitytään tiettyihin teemoihin, joihin pyritään saamaan vastaus (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47 – 48). Tutkielma on ennen kaikkea hermeneuttinen tutkimus, jossa pyritään tulkitsemaan henkilöiden toimintaa tiettyä asiaa kohden. Tämän perusteella tutkielma on puolistrukturoitu eli kokonaisvaltainen, jonka mukaisesti aineistoa käsitellään syvällisellä otteella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 163 – 166.) Vaikkakin tutkielma toteutettiin kyselylomakkeella, on kyseessä kuitenkin puolistrukturoimaton tutkielma. Tutkielmaa varten tehty kyselylomake ei ole tilastollinen lomake. (Erikson & Koistinen 2005, 12.)

Kirjallisuuden ja teorian pohjalta rakennettiin kysely (viisi pääkysymystä), jonka avulla pyrin saamaan mahdollisimman tarkan vastauksen tutkimusongelmaan. Pääkysymyksiä oli vain viisi siitä syystä, että tällä tavalla sain varmasti vastauksia kyselyyn. Lisäksi näin sain täsmälliset vastaukset juri siihen tietoon mitä tarvitsin tutkielmassa. Toisin sanoen pyrin mahdollisimman tarkasti keskittymään vain olennaiseen asiaan. Kyselylomakkeeseen vastattiin kirjallisesti anonyymina. Sähköpostikysely lähetettiin tilintarkastajille, koska tutkielman tarkoituksena oli tehdä selkoa siitä, kuinka tilintarkastajat hyödyntävät sisäistä tarkastusta.

1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielmassa on sekä teoreettinen osuus sekä empiirinen osuus. Teoreettisessa luvussa (luku 2) käydään läpi tutkielmalle relevantit teoriat sekä viitekehukset. Lähtökohtaisena teoriana tässä tutkielmassa on päämies-agenttiteoria. Toisena teoreettisena suunnan näyttäjänä on Corporate Governance. Sisäisen tarkastuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitteistetään tarkemmin sisäisen tarkastuksen määritelmä sekä sen eri ulottuvuudet, kuten sisäinen valvonta ja riskienhallinta.

Tilintarkastuksen teoreettisessa osuudessa (luku 2) käsitellään tilintarkastuksen viitekehystä. Tässäkin päämies-agenttiteoria on lähtökohtainen teoria. Lisäksi käsitellään tilintarkastuslakia, hyvää tilintarkastustapaa sekä itse tilintarkastuksen tavoitteita ja määritelmää. Tilintarkastuksen lisäksi tässä luvussa käsitteistetään sisäisen valvonnan viitekehikot (COSO- ja COSO-ERM -mallit), kansainväliset ammattistandardit ja sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen yhteistyö.

Luvussa 3 käsitellään ulkoistamisen määritelmää sekä sisäisen tarkastuksen organisointia. Tässä yhteydessä käsitellään myös ulkoistamisen, oman sisäisen tarkastuksen sekä osittain ulkoistetun sisäisen tarkastuksen edut ja haitat teoreettisesti kotimaisen kirjallisuuden ja kansainvälisten tutkimusten tulosten avulla.

Luvussa 4 esitellään aineistoa empiiriselle osiolla sekä tavat, millä aineisto on hankittu ja kuinka sitä tullaan analysoimaan. Lisäksi esitellään kyselylomake tarkemmin ja käydään läpi vastaajien työhistoriaa ja työkokemusta.

Luvussa 5 käydään läpi varsinainen empiirinen tutkimus. Kyselylomake on teemoitettu, jotta sitä on helpompi seurata ja jotta tuloksista saadaan mahdollisimman paljon irti. Analysoinnin avulla käydään myös tilintarkastajien vastauksia tarkemmin läpi.

Luvussa 6 esitellään tutkielman tulokset. Luvussa 6 esitellään tutkielman tulokset ja pyritään löytämään keskusteluyhteys teorian ja empirian välille. Tulosten analysoinnissa käytetään siis apuna teoreettista osuutta, jotta voitaisiin hahmottaa, millaisia tilintarkastajien näkökulmat ovat suhteessa teoriaan.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen lähtökohtaisena teoriana pidetään yleisesti päämies-agentti -teoriaa. Päämies-agenttiteorian taustalla on tilanne, jossa päämies antaa agentille toimeksiannon tietystä palvelusta, kuitenkin olematta täysin varma siitä, riittävätkö agentin resurssit toimeksiannon toteuttamiseen tuloksellisesti. (Martikainen, Meklin, Oulasvirta & Vakkuri 2002, 15.) Koska tutkimuksessa käsitellään sisäisen tarkastuksen ja ulkoisen tarkastuksen suhdetta ja sitä, kuinka sisäisen tarkastuksen organisoiminen vaikuttaa ulkoisen tarkastukseen muun muassa työn määrän kannalta, on päämies-agenttiteoria lähtökohtana tarkasteluun.

Tässä luvussa käsittelen lisäksi sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen viitekehyksiä sekä näitä tukevia teorioita, joita tärkein on edellä mainittu päämies-agenttiteoria. Sisäisen tarkastuksen osalta käyn läpi hyvää hallinto- ja johtamisjärjestelmää (*Corporate Governance*) sekä sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja viitekehikot (COSO-, COSO-ERM -mallit). Tilintarkastuksen viitekehikossa tarkastelen tilintarkastuksen määritelmää ja tavoitetta, tilintarkastuslakia sekä hyvää tilintarkastustapaa.

2.1 Teoreettinen lähtökohta

2.1.1 Päämies-agenttiteoria

Päämies-agenttiteorian lähtökohtaisena mallina voidaan pitää sitä, että toimiva johto sekä omistajat tai hallitus ovat eriytetyt toisistaan. Tausta-ajatuksena tähän on se, että esimerkiksi toimiva johto, eli agentit, saadaan täten toimimaan päämiehen etujen mukaisesti. Agenttiteorian mukaan valta on kuitenkin kokonaan päämiehellä, jolla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen omistajia, jotka antavat omasta vallastaan valtuudet toimivalle johdolle. Kysymys on siis hyvin pitkälti päämiehen luottamuksesta toimivaan johtoon. (Hirvonen & Niskakangas & Steiner 2003, 29–30.) Hirvonen ym. (2003, 32) tekevät selkoa teorialle niin, että päämies ja agentti tekevät sopimuksen, jonka mukaan agentti hoitaa päämiehensä asioita mahdollisimman hyvin ja luotettavasti. Näin agentti saa palkkionsa hoitamastaan tehtävästä. Tilanteessa, jossa päämies ei ole täysin vakuuttunut agentin toiminnasta, tarvitaan täten kolmas osapuoli toteamaan oikeellisuus sekä agentin toiminnan tehokkuus (Martikainen ym. 2002, 15).

Päämies-agenttiteorian ongelmana, eli päämies-agenttiongelmana, voidaan pitää sitä seikkaa, että agentilla on sellaista informaatiota organisaatiosta, mitä muun muassa hallituksella ei ole. Tällaisissa tilanteissa hallitus joutuu hankkimaan kolmannen osapuolen selvittämään tämä informaation puute, koska edellä mainittu luottamus agentin toimiin ei ole riittävällä tasolla. Yleisimmin päämiestä kiinnostavat kustannukset. Ilman kolmatta ja puolueetonta osapuolta päämies joutuisi uhraamaan merkittävän suuria kustannuksia ainoastaan todentamaan sen, että informaatiota ei ole kerrottu riittävästi. Tässä päästään tilanteeseen, mitä niin sisäinen kuin ulkoinen tarkastus tarkoittaa käytännössä. Hallitus sekä osakkeenomistajat eli päämiehet hankkivat tilintarkastuksen tai sisäisen tarkastuksen, jotka ovat täysin ulkopuolisia ja riippumattomia organisaatiosta, todentamaan asian. (Martikainen ym. 2002, 15–16.) Toisekseen ongelmana saattaa ilmetä myös se, että agentit eivät tee päätöksiä parhaalla mahdollisella tavalla sekä kaikkien kannalta hyväksyttävällä tavalla. Päämäärät saattavat agenttien intresseissä olla hyvin erilaisia alkuperäiseen tarkoitukseen nähden. Tilanteessa saattaa tulla vastaan se, että agentit ajavat vain omia etujaan. (Solomon 2007, 17.)

Jensen ja Meckling (1976, 305–306) summaavat kyseisen agenttikustannusongelman kolmeen osatekijään: sopimuskustannuksiin, agentin menojen seurantaan sekä jäännöskustannuksiin. Tavoitteena on, että nämä agenttikustannukset (*agency costs*) olisivat mahdollisimman vähäiset. Teorian ratkaiseva tekijä on kuitenkin se, minkälainen suhde on päämiehellä ja agentilla ja se, kuinka päämies voi varmistaa agenttinsa luotettavan toiminnan niin, että siitä ei synny informaatiokatkoa.

Päämiehen ja agentin välillä vallitsee aina sopimus. Sopimus siitä, että agentti hoitaa päämiehen asioita riittävän hyvin, voi olla kyseenalaista. Tässä tilanteessa tarvitaan siis tarkastusta. Sopimus ei siis kuitenkaan takaa automaattisesti sitä, että agentti hoitaa tehtävänsä. Yleisesti tämä sopimus päämiehen ja agentin välillä on solmittu seurannan sekä tarkkailun turvaamiseksi. Sopimus on yleensä näiden kahden toimijan välillä optimaalinen molemmille, eli sopimus on sekä välillinen että välitön. Sopimussuhde päämiehen ja agentin välillä on yksi agenttiteorian ongelmista. (Solomon 2007, 18.)

Tilintarkastajan rooli päämies-agenttiteoriassa on siis tarkastaa agentin tekemän työn oikeellisuus sekä se, että agentti on toiminut päämiehen ohjeiden, annettujen lakien ja normien sekä organisaation sääntöjen mukaisesti. Päämies ei voi olla riittävän varma asiasta ennen kuin kolmas osapuoli sen tarkastaa.

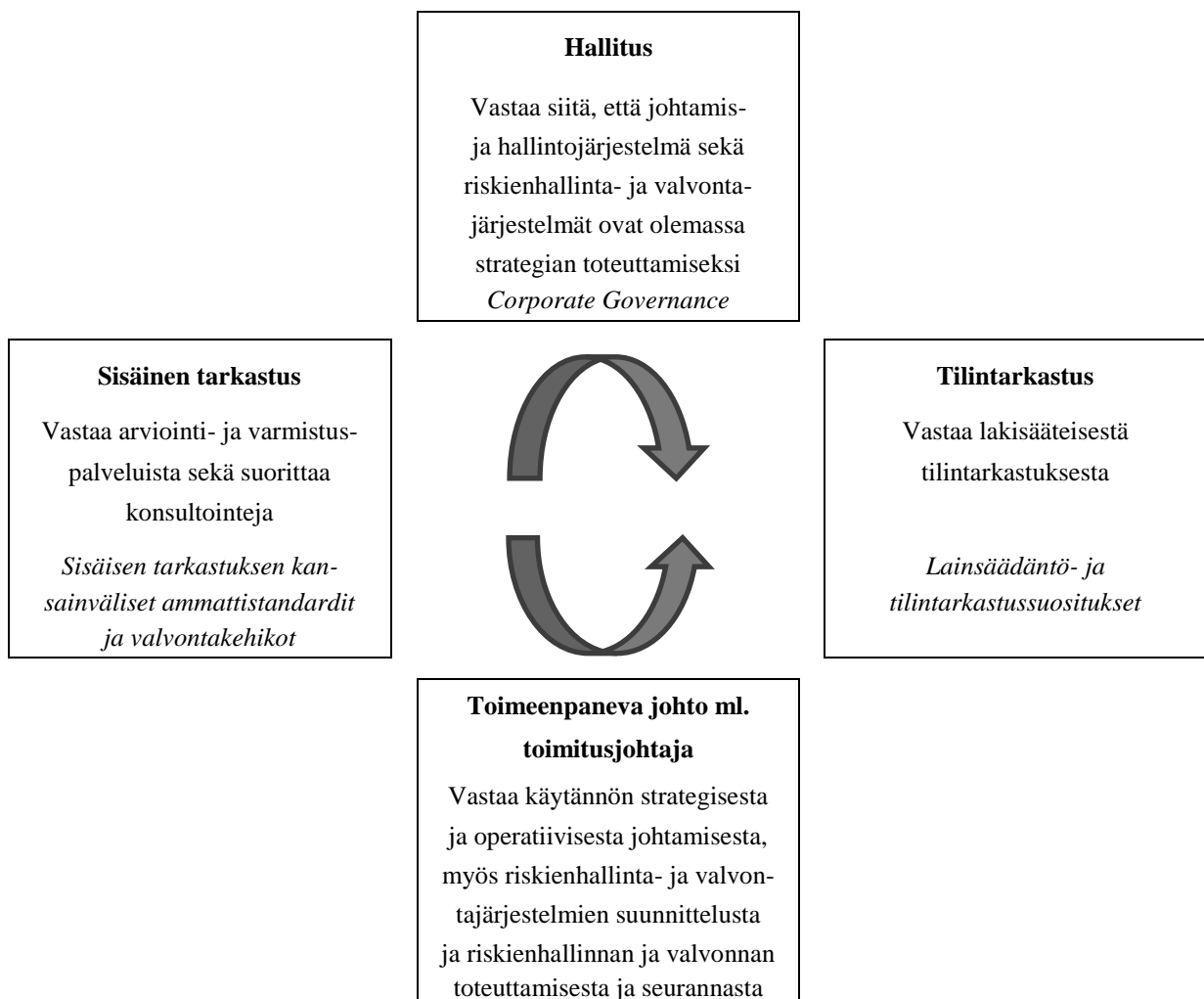
2.1.2 Corporate Governance – Hyvä hallinto- ja johtamisjärjestelmä

Corporate Governance, hyvä hallinto- ja johtamisjärjestelmä antaa niin yrityksille kuin julkishallinnon organisaatioille hyvät lähtökohdat menestymiselle. Menestymisellä tarkoitetaan niin tuloksellisuuteen kuin vaikuttavuuteen liittyviä menestystekijöitä. Suomessa on tällä hetkellä voimassa oleva suositus corporate governance:n noudattamisesta pörssiyrityksille. (Holopainen ym. 2006, 27.) Suosituksen avustuksella omistajaohjaus toimii yhtiöissä paremmin, mihin liittyy muun muassa sijoittajien edun turvaaminen sekä maksimaalinen arvonkehitys. (KPMG Oy Ab 2008, 12.) IIA:n (*The Institute of Internal Auditors*) määritelmä hyvästä johtamis- ja hallintojärjestelmästä on seuraavanlainen: ”Prosessien ja rakenteiden yhdistelmä, jota hallitus käyttää informoidakseen organisaatiota ja johtaakseen, toimeenpannakseen ja seuratakseen organisaation toimintoja tavoitteiden saavuttamiseksi.” IIA:n mukaan nykyisellään corporate governancen merkittävimpiä tekijöitä on organisaation eettinen ilmapiiri, joka vaikuttaa suoranaisesti organisaation toimintaan. Tässä sisäisellä tarkastuksella on merkittävä rooli: se arvioi ja edistää johtamista, eettistä ilmapiiriä sekä arvojen toteutumista organisaation sisällä. (Holopainen ym. 2006, 23.)

Hyvä hallintotapa eli corporate governance koostuu monesta eri tekijästä. Kaikki eri tekijät, joista tämä koostuu, vaikuttavat enemmän tai vähemmän toisiinsa eri asioiden, hallintorakenteiden ja toimijoiden kokonaisuuden välillä. Näitä kyseessä olevia tekijöitä ovat KPMG:n (2008, 12–13) mukaan muun muassa:

- johtamisjärjestelmä ja sitä myötä organisaation arvomaailma,
- johdon huolellisuus ja sen lojaliteetti,
- toimielimet, niiden tehtävät ja niiden väliset suhteet, johon kuuluvat muun muassa sisäisen ja ulkoisen tarkastamisen järjestäminen,
- omistajien yhdenvertainen kohtelu,
- informaation ajanmukaisuus ja raportointi sekä liiketoiminnan valvonta (riskien hallinta sekä sisäinen valvonta),
- päätöksentekojärjestelmä,
- hallitustyöskentelyn tehokkuus sekä hallituksen rakenne ja sen riippumattomuus,
- tehokas hallitustyöskentely sekä johdon työn arvioiminen,
- osaava ja rehellinen johto ja henkilöstö,
- oikein mitoitettu sisäinen tarkastus
- tehokas tilintarkastus.

Keskeisiä toimijoita hyvässä hallintojärjestelmässä ovat hallitus, ylin johto mukaan lukien toimitusjohtaja, sisäinen tarkastus sekä tilintarkastus. Nämä muodostavat niin kutsutun johtamisen neliyhteyden. Kuviossa 1 on kuvattuna tämä kyseinen neliyhteys, joka muodostaa perustan hyvälle johtamis- ja hallintojärjestelmälle. (Holopainen ym. 2008, 23–24.) Hallituksen tehtävänä kyseisessä johtamis- ja hallintojärjestelmässä on huolehtia siitä, että organisaation riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintojärjestelmä ovat ajantasaiset ja kunnossa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Lisäksi hallituksen kuuluu saada riittävästi tietoa organisaation sisältä ja siitä, onko organisaation toimintaan vaikuttavia riskitekijöitä havaittavissa. Toimivalla johdolla on puolestaan tehtävänä strategian toteuttaminen, suunnitteleminen, organisoiminen sekä päätöksenteko ja toimeenpano ja valvonta. Toimiva johto tekee käytännössä kaiken johtamiseen liittyvän toiminnan. Sisäinen tarkastus puolestaan vastaa kaikkien edellä esiteltyjen arviointi- ja varmistuspalveluista sekä suorittaa konsultointia ylimmälle johdolle. Toimiessaan sisäinen tarkastaja suorittaa tarkastusta ammattistandardien perusteella. Tilintarkastaja suorittaa puolestaan lakisääteisen tilintarkastuksen. (Holopainen ym. 2006, 16-18.)



Kuvio 1. Neliyhteys, Johtamis- ja hallintojärjestelmä (mukautettu) (Holopainen ym. 2006, 17.)

Nämä neljä kyseistä toimijaa ovat organisaation niin sanotusti ytimessä, puhuttaessa johtamis- ja hallintojärjestelmästä. Näiden avaintoimijoiden välillä täytyy olla tehokas tiedonvälitys, joka toimii luonnollisesti ilman erillisiä valtuuksia. Kuvion 1 mukaisesti tiedon välitys tapahtuu vaivattomasti jokaiseen suuntaan. Se, minkä joku toimijoista tietää, saa myös toinen sen tietoonsa. Tutkielman aihetta katsoen tämä on erittäin oleellinen asia. Tilintarkastajan hyödyntäessä sisäisen tarkastuksen työtä, on hänen saatava kaikki mahdollinen informaatio kyseessä olevan tarkastuksen tuloksista. Lisäksi toimijoiden välillä kuuluu olla toiminnan koordinointi, jotta kaikki olisivat tasapainossa keskenään ja jotta kaikki ovat yhtä merkityksellisiä hyvän johtamis- ja hallintojärjestelmän toteuttamisessa organisaatiossa. (Holopainen ym. 2006, 23.)

2.1.3 Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta kuuluu jokaisen organisaation perustehtäviin ja on täten myös yksi keskeisimmistä talouden johtamisen tehtävälajeista. Sisäisen valvonnan päällimmäisenä tarkoituksena on antaa organisaation johdolle tietoa siitä, että organisaatiossa toimitaan annettujen toimintaohjeiden mukaisesti. Tällä pyritään poistamaan mahdolliset väärinkäytökset sekä varmistamaan tehtävien virheetön hoitaminen, toimivaltuuksien pysyminen rajojen sisäpuolella, annettujen tehtävien hoitaminen sekä se, ettei resursseja tuhjata ylimalkaisesti. Sisäisen valvonnan merkitys korostuu erityisesti julkisella sektorilla, koska nämä käyttävät yhteisiä veronmaksajien varoja toimiessaan tehtävissään. (Raudasoja & Johansson 2009, 141.)

Sisäinen valvonta kattaa organisaation eri tasot, joille on rakennettu erilaisia toimintaohjeita ja -tapoja. Tällaisia kyseisiä toimintatapoja voivat olla esimerkiksi hyväksymisvaltuudet, työtehtävien jakaminen sekä laskenta- ja ohjausjärjestelmien kontrollitoiminnot. (Ahokas 2012, 11.) Voitaneen siis todeta, että sisäinen valvonta on organisaation sisällä tapahtuvaa toimintaa, ja siitä pitää huolen organisaation toimiva johto. Sen tehokkuus ilmenee siinä, kuinka hyvin on saatu organisaation eri henkilöt ymmärtämään tehtävänsä ja tavoitteensa organisaation hyväksi. (KPMG Oy Ab 2008, 36.)

Sisäinen valvonta kuuluu olennaisena osana myös edellä esitettyyn corporate governance, hyvään johtamis- ja hallintojärjestelmään. Sen avulla saadaan organisaatio toimimaan haluamallaan tavalla. Ennen kaikkea se tuottaa johdolle tietoa siitä, mikä on koko organisaation tila, ja mitä on saatu aikaan. Se kertoo, onko asetetut tavoitteet saavutettu.

Sisäisen valvonnan merkitys on viime vuosikymmeninä korostunut merkittävästi. Suurin syy tähän on se, että organisaatioiden toiminta ja organisaatiokulttuuri on muuttunut monimutkaisemmaksi. Tästä on seurannut myös erilaisten riskien kasvaminen sekä korostuminen, mistä johtuu se, että organisaatioiden johdon on kyettävä vastaamaan näihin riskeihin. Yksityisellä sektorilla eri sidosryhmät haluavat toimivan johdon vastuuseen, jos riskeihin ei ole pystytty vastaamaan. Mikäli riskeihin ei ole kyetty vastaamaan, voi suurin syy olla huonosti järjestetyssä sisäisessä valvonnassa. (KPMG Oy Ab 2008, 36–37.)

Mattila (2006, 7) antaa kirjassaan COSO:n (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) mukaisen määritelmän sisäiselle valvonnalle. Sen mukaan sisäisen valvonnan ensisijainen tehtävä on antaa toimivalle johdolle sekä muulle organisaation henkilöstölle kohtalainen varmuus organisaation toimista. Kohtalainen varmuus halutaan saada tietoon seuraavista pilareista: toimintojen vaikuttavuus ja tehokkuus, taloudellisten tietojen raportointi ja organisaatiota koskevien lakien ja määräysten noudattaminen (Mattila 2006, 7).

Raudasoja ja Johansson (2009, 142) kertovat teoksessaan, mikä heidän näkemyksensä on sisäisen valvonnan määritelmästä. Heidän mukaansa sisäinen valvonta on keino saada talusjohtaminen sulavammaksi ja tehokkaammaksi. ”Sisäinen valvonta käsitteenä kattaa kaikki ne toimet, joiden avulla organisaatio pyrkii turvaamaan ja varmistamaan tavoitteidensa toteutumisen sekä välttämään ongelmia ja yllätyksiä. Toisin sanoen sisäisen valvonnan tarkoituksena on tavoitteiden toteuttaminen tuloksellisesti sekä mahdollisimman pienin riskein ja voimme todeta, että sisäinen valvonta kulkee käsi kädessä riskienhallinnan kanssa. Se onkin yksi relevanteimmista osa-alueista sisäisen valvonnan tehtäväkentässä. Sisäinen valvonta ei täten olekaan ainoastaan historiaan katsomista, vaan myös hyvin paljon ennakoimista ja arviointia tulevaisuuteen, hyväksikäyttäen arviointia tehdyistä toimista tai tehtävistä. Riskikartoituksen avulla pystytään arvioimaan tehtävät ja toiminnot mahdollisimman hyvin. (Raudasoja & Johansson 2009, 142.)

Sisäinen valvonta jaetaan yleisesti sisäiseen tarkastukseen sekä tarkkailuun. Tarkkailun ja tarkastuksen suurin ero lienee siinä, että sisäinen tarkastus on luonteeltaan aktiivista tarkastustoimintaa ja tarkkailu passiivista toimintaa ilman erillistä toimintayksikköä. (Myllymäki 2007, 308.) Sisäinen valvonta antaa tietoa lähtökohtaisesti toimivalle johdolle siitä, kuinka organisaatio toimii, jotta sitä on helpompi johtaa. Sisäinen tarkastus on puolestaan ylimmän johdon tukena, (kuten hallitus, omistajat) antaen näille lisäarvoa, jotta toimintaa sekä toimintoja pystytään parantamaan ja kehittämään. (KPMG Oy Ab 2008, 113.)

2.1.4 Sisäinen tarkastus

Kuten edellä kävi ilmi, sisäinen valvonta voidaan jakaa kahteen osaan: tarkkailuun sekä tarkastukseen. Sisäinen tarkastuksen tarkoituksena on tukea ylintä johtoa ja antaa heille konsultointiapua, mikä edesauttaa organisaation kehityksessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäiset tarkastajat ry määrittelee tämän kotisivuillaan 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 2013.) Eittämättä sisäisen tarkastuksen rooli isoissa organisaatioissa on hyvin tarpeellista ja tärkeää. Sen avulla tavoitteiden saavuttaminen pyritään saamaan aikaan mahdollisimman vähäisillä riskeillä kuitenkin käyttäen hyvää hallinto- ja johtamistapaa.

Sisäinen tarkastus ei ole lakisääteistä toisin kuin tilintarkastus ja sitä järjestetään sekä toteutetaan eri organisaatioissa hyvin erilaisin tavoin. Lähtökohtana kuitenkin on se, että sen on oltava täysin riippumatonta tarkastus- ja arviointitoimintaa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että organisaatiot voivat ulkoistaa eli ostaa palvelun muualta tai järjestää oman sisäisen tarkastuksensa. Sisäistä valvontaa organisaatiot eivät voi kuitenkaan ulkoistaa. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on kuitenkin tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja toteuttaa tavoitteet suunnitelmien mukaisesti. Sisäinen tarkastus on yleisimmin suoraan organisaation hallituksen alaisena, riippumatta, onko kyseessä yritys vai kunta tai jokin muu organisaatio. Tällöin raportointivelvollisuus on suoraan hallitukselle. (Hirvonen & Niskakangas & Steiner 2003, 224 – 225.)

Teoksessa Holopainen ym. (2006, 65) kartoitetaan sisäisen tarkastuksen ominaispiirteitä. Se on ennen kaikkea hallituksen työkalu sekä johdon kumppani, millä tarkoitetaan sitä, että sisäinen tarkastus kertoo asioiden oikean puolen täysin puolueettomasti. Muita ominaispiirteitä sisäisellä tarkastuksella on:

- reaaliaikaisesti mukana hankkeissa,
- organisaation toimintojen arvioiminen,
- konsultointi muun muassa sisäisestä valvonnasta sekä riskienhallinnasta,
- keskittyminen merkittäviin riskeihin,
- itsearviointien hyväksikäyttö sekä

- IT-tuntemus.

Samalla tavalla kuin sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus suuntaa katseensa tulevaisuuteen eikä niinkään pelkkään historiaan, toisin kuin tilintarkastus. Se on täten myös erittäin relevantti osa koko corporate governance -johtamistapaa. (Holopainen ym. 2006, 65.)

Organisaatioiden ylimmän toimivan johdon vastuulla on valita mahdollisimman luotettava ja riippumaton sisäinen tarkastus. He päättävät sisäisen tarkastuksen perustamisesta, sen toteutuksesta ja laajuudesta, valtuuksista ja organisointitavasta. (Mattila 2006, 37.) Mattila todentaa teoksessaan, miksi sisäinen tarkastus on olemassa. Hänen mukaansa sisäisen valvonnan luotettavuuden sekä objektiivisuuden kyseenalaistaminen ylimmässä johdossa valvonnan tuloksista johtaa riippumattoman tarkastuksen hankintaan. Kuten sisäisen tarkastuksen määritelmässä voimme havaita, tarkastus koskee myös itse sisäistä valvontaa.

Sisäisen valvonnan tarkastaminen onkin yksi sisäisen tarkastuksen pilareista sekä ennen kaikkea sen perustehtävistä. Tarkastuksen tuloksena yleisimmin odotetaan parannusehdotuksia sisäiseen valvontaan sekä arviointitoimenpiteitä sen tehokkuudesta. (Mattila 2006, 37.) Sisäisen tarkastuksen tehtävänä ei siis ole vastata sisäisestä valvonnasta eikä organisaation toimintojen toimivuudesta vaan sisäinen tarkastus arvioi, kuinka kontrollit toimivat ja kuinka tehokkaita ne ovat organisaatiossa. Kuten edellä jo todettiin, on sisäisen tarkastuksen raportointivastuu suoraan ylimmälle johdolle (muun muassa hallitukselle). Raportoinnissa annetaan toiminnoista arvioita sekä suosituksia näiden toimenpiteiden toteuttamista. (Ahokas 2012, 52.)

Jotta sisäinen tarkastus olisi mahdollisimman tehokasta, on silloin seurattava IIA:n (*The Institute of Internal Auditors*) kansainvälisiä ammattistandardeja. IIA 2130 -standardin mukaan: ”Sisäisen tarkastuksen toiminnon tulee tukea organisaatiota tuloksellisten valvontamenettelyiden ylläpidossa arvioimalla niiden tuloksellisuutta ja tehokkuutta ja edistämällä niiden jatkuvaa parantamista.” (Sisäiset tarkastajat ry 1997, 272.) Tämä kyseinen standardi tiivistää hyvin määritelmän sisäiselle tarkastukselle.

2.1.5 Riskienhallinta

Riskienhallinta kuuluu organisaation yhdeksi tärkeimmistä toiminnoista ja tehtävistä ja voidaan todeta, että tämä on tällä hetkellä yritysmaailmassa hyvin trendikäs aihio. Sen tavoitteena on ”tukea yhtiön strategian toteuttamista ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista sekä taata

menestyksellisen liiketoiminnan jatkuvuus” (Ahokas 2012, 59). Riskienhallinta on täten yksi olennaisimmista sisäisen valvonnan osa-alueista. Ahokkaan (2012, 59) mukaan sisäisen valvonnan avulla toteutetaan iso osa riskienhallintatoimista. Näitä kyseisiä toimintoja ovat muun muassa tuloksellisuus, tehokkuus ja jatkuvuus sekä tiedon luotettavuus. Riskienhallinnan päällimmäisenä tehtävänä on nimensä mukaisesti riskien arviointi ja kartoitus. Lisäksi pyritään havaitsemaan, kuinka riskit vaikuttavat organisaation päivittäiseen toimintaan, ja kuinka niihin voidaan vastata.

Riskienhallinta on jatkuvaa toimintaa, jonka avulla organisaatio pystyy hallitsemaan toimintonsa ja pääsemään asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin. Eli toisin sanoen ”riskienhallinnalla tarkoitetaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavien riskien tunnistamista, arviointia, hallintaa sekä seuranta ja valvontaa”. Riskit voivat olla lähtöisin organisaation sisältä tai olla vastaavasti ulkoa päin tulevia. Jokaisella organisaatiolla on oltava suunnitelma riskienhallinnasta eli niin kutsuttu riskienhallintapolitiikka. Sen avulla voidaan määritellä esimerkiksi riskienhallinnan tavoitteet, menettelyt ja organisointi. Ylin johto vastaa organisaation riskienhallinnasta ja sen toteuttamisesta sekä politiikasta. (KPMG Oy Ab 2008, 81.) Paras mahdollinen tapa hoitaa riskienhallinta on sisällyttää se organisaation eri toimintoihin, jolloin esimerkiksi liiketoimintojen esimiehet ovat vastuussa riskienhallinnasta (Ahokas 2012, 59).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission määrittelee organisaatioiden riskienhallinnan seuraavilla eri elementeillä (COSO 2004):

1. ”riskienhallinta on koko organisaation kattava jatkuva prosessi”
2. ”riskienhallintaa toteutetaan organisaation kaikilla tasoilla”
3. ”riskienhallintaa sovelletaan strategian laadinnassa”
4. ”riskienhallintaa sovelletaan koko organisaatiossa, kaikilla tasoilla ja kaikissa yksiköissä ja siinä organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena”
5. ”riskienhallinnan tarkoituksena on tunnistaa potentiaalisia tapahtumia, jotka toteutuessaan vaikuttavat organisaatioon, ja hallita riskiä organisaation riskinottohalukkuuden mukaisesti”
6. ”riskienhallinnan avulla johto ja hallitus voivat saavuttaa kohtuullisen varmuuden organisaation tavoitteiden toteutumisesta”
7. ”riskienhallinta on kehitetty toteuttamaan tavoitteita, jotka on ryhmitelty erillisiin, mutta osittain päällekkäisiin luokkiin.”

Riskienhallinta kuuluu myös uudistettuun COSO -malliin, kokonaisvaltaiseen riskienhallintamalliin COSO-ERM -malliin, josta tarkemmin kappaleessa 2.2.1.

2.1.6 Sisäisen tarkastuksen raportointi

Tutkielma käsittelee sisäisen tarkastajan työn hyödyntämistä tilintarkastuksessa, jossa sisäisen tarkastuksen raportointi hyvin olennaista evidenssiä. Sisäisen tarkastuksen tuottama raportti on yleisesti se, mitä tilintarkastaja hyödyntää. Sisäisen tarkastuksen ammattistandardeissa onkin määritelty hyvin tarkasti, kuinka raportoinnin kuuluu tapahtua ja mitä se pitää sisällään. Standardi 2410-1 *Raportoinnin sisältö* määrittelee sen, mitä tarkastusraportissa tulee ilmetä. Standardin mukaan raportin tulee sisältää tarkastuksen tavoitteet ja sen laajuus, tulokset eli johtopäätökset, mahdolliset suositukset sekä näiden toimenpidesuunnitelmat. (Sisäiset tarkastajat ry 2007, 307.) Näiden pohjalta muun muassa tilintarkastaja kykenee saamaan itselleen evidenssiä tilintarkastukseen, jota hän voi käyttää tarvittaessa tai halutessaan hyödyksi.

Raportoinnin merkitys tarkastuskohteelle on erittäin suuri ja se nimenomaisesti tuo lisäarvoa organisaatiolle. Sen avulla organisaatiot voivat saada toimintoihinsa positiivisia muutoksia sekä ennen kaikkea he pystyvät kehittämään toimintojaan. (Holopainen ym. 2006, 263.) Kun kyseessä on toiminto, jota esimerkiksi tilintarkastaja mahdollisesti tarkastaa, on sisäisen tarkastajan tuottama raportti hyvin merkityksellinen. Sen avulla tilintarkastaja pystyy arvioimaan omassa työssään muun muassa sen, onko annettuja suosituksia noudatettu tai mahdollisesti sen, onko esimerkiksi kontrollijärjestelmät asianmukaiset.

2.2 Sisäisen valvonnan sekä tilintarkastuksen viitekehikot

2.2.1 COSO- ja COSO-ERM -mallit

COSO eli *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* on julkaissut vuonna 1992 ensimmäisen raporttinsa sisäisen valvonnan viitekehikosta, joka tunnetaan nimellä Internal Control – Integrated Framework (Sisäinen valvonta – kokonaisvaltainen ajatusmalli). Raportilla pyritään antamaan viitekehys sisäisen valvonnan suorittamiseen sekä tehostamaan omia valvontajärjestelmiä, jotta organisaation toiminta saavuttaisi asetetut tavoitteet. (COSO 2004, 1.) Kyseinen viitekehys on ensimmäinen malli, joka pitää sisällään sisäisen valvonnan määritelmän ja sen osatekijät. COSO -mallin taustalla on *Treadway Commission*, jonka alkuperäisenä tehtävänä on ollut selvittää vilpillisen talouden raportoinnin tekijät ja antaa ratkaisuehdotukset tähän. (Ahokas 2012, 24.)

Sisäiset kontrollit tuovat lisäarvoa organisaatiolle ja sen toimintatavoille. COSO -mallin tavoitteena on olla sisäisen valvonnan kehityksen perustana. Lyhykäisydessään COSO:n avulla organisaatio saa varmistuksen sisäisen valvontansa tilasta. Arvioinnin aloittaminen on aina johdon päätettävissä. Jokainen organisaatio on vastuussa omasta sisäisestä valvonnastaan ja omille toiminnoilleen sopivista arviointimenetelmistä. Kuitenkin yleinen tapa järjestää omaa sisäistä valvontaa on COSO -mallin mukainen. (Holopainen ym. 2006, 62.)

COSO -viitekehys pitää sisällään viisi eri osatekijää. Nämä viisi eri osatekijää ovat toisiaan yhdistäviä tekijöitä, jotka ovat myös riippuvaisia toisistaan. Osatekijät ovat: (1) valvontaympäristö, (2) riskien arviointi, (3) kontrollit, (4) tiedot ja kommunikointi sekä (5) seuranta. (Mattila 2006, 7.) Lisäksi niin kutsutussa COSO -kuutiossa (Kuvio 2) on annettu sisäisen valvonnan tavoitteet, joita näillä osatekijöillä pyritään toteuttamaan. Nämä tavoitteet ovat sisäisen valvonnan yhteydessä selvitetty: toimintojen tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus, taloudellisen raportoinnin luotettavuus sekä lakien ja sääntöjen noudattaminen. (Ahokas 2012, 25.)



Kuvio 2. Sisäisen valvonnan osatekijät ja tavoitteet COSO -mallin mukaan (Ahokas 2012, 26.)

Valvontaympäristö

Valvontaympäristö luo perustan johtamisjärjestelmälle ja koko COSO -mallille organisaatiossa, jonka mukaisesti henkilöstöä johdetaan, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Jokainen organisaatio määrittelee itse, millainen heidän valvontaympäristönsä on. Valvontaympäristö pitää sisällään johtamisjärjestelmän

lisäksi eettiset arvot, johtavan elimen rehellisyyden henkilöstöä kohti, organisaation johtamisfilosofian ja ennen kaikkea sen, kuinka henkilöstöä kehitetään. (Mattila 2006, 7.) Tätä voidaan pitää organisaation virstanpylväänä sisäisen valvonnan osalta, koska henkilöstö ja sen tuloksellinen johtaminen ovat kaikki kaikessa organisaatiosta riippumatta. Valvontaympäristöä voidaan kutsua myös organisaation valvontakulttuuri -nimellä, johon vaikuttavat muun muassa henkilöstön ja johdon asenteet. Kuitenkin ylin johto on keskipisteessä, kun organisaation luodaan valvontakulttuuria, joka vaikuttaa jokaiseen henkilöön organisaatiossa. (Ahokas 2012, 27.) Keskeisessä roolissa tässä on organisaatorakenteen luominen, mikä vaikuttaa tavoitteiden suunnitteluun, kontrollointiin sekä seurantaan, jotka ovat tärkeitä elementtejä sisäisessä valvonnassa. (Ahokas 2012, 29.)

Riskien arviointi

Riskien arviointi nimensä mukaisesti arvioi riskit, jotka organisaatio voi kohdata toimiessaan tietyissä tehtävissään. Riskit voivat olla peräisin niin organisaation sisältä kuin ulkoakin. Kaikki riskit ovat kuitenkin arvioitava. Riskit arvioidaan tehtäväkohtaisesti ja olennaiset riskit tunnistetaan ja analysoidaan, sekä arvioidaan, miten niitä voidaan hallita. Haasteena riskien arvioinnissa pidetään jatkuvia muutoksia eri osa-alueissa organisaation tehtäväkentässä, kuten esimerkiksi lainsäädännön muutokset. Näitä varten tarvitaan organisaatioon mekanismeja, jotka kykenevät vastaamaan tuleviin muutoksiin. (Mattila 2006, 7.) Mikäli riskeihin ei kyetä vastaamaan, se saattaa vaikuttaa yksittäisiin toimintoihin niin, että niitä ei voida hoitaa. (Ahokas 2012, 31.)

Kontrollit

Valvontatoiminnot ovat niitä keinoja, joilla riskeihin vastataan. Niiden avulla saadaan varmistettua, että johto toimii asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyse on siis menettelytavoista sekä ennemminkin politikoinnista organisaation sisällä. Kontrolleja on hyvin paljon erilaisia ja erityyppisiä sekä niitä on kaikkialla organisaatioissa. Tyypillisiä kontrolleja voi olla esimerkiksi hyväksynnät ostoreskontrassa tai suoritusten arviointi. (Mattila 2006, 7.) Eri valvontatoiminnot

organisaatioissa voivat olla esimerkiksi ehkäiseviä, paljastavia, manuaalisia, automaattisia tai johtamiskontrolleja. Näiden toimintojen avulla pystytään saamaan selvyys siitä, kuinka laajasti tavoitteet on saavutettu ja mikä on johtanut siihen, jos tavoitteita ei ole saavutettu. (Ahokas 2012, 34.) Kuten edellä on sanottukin, on sisäinen valvonta myös tulevaisuuteen keskittyvää eikä vain ainoastaan historiaan katsomista. Tämän voimme havaita COSO -viitekehikon riskien arvioinnista sekä kontrolleista.

Tiedot ja kommunikointi

Informaation välittäminen ja sisäinen kommunikointi ovat nykyaikana hyvinkin relevantteja elementtejä missä tahansa organisaatiossa. Oleellista tässä on se, että tiedot liikkuvat mahdollisimman nopeasti sekä kätevästi henkilöstön keskuudessa. Tässä tietojärjestelmät ja niiden tuottamien raporttien laadun merkitys on hyvin suuri. Tietojärjestelmät muun muassa kehittyvät hyvin nopeaan tahtiin ja organisaatioiden on luonnollisesti pysyttävä tässä vauhdissa mukana ja viestittävä kaikki myös henkilöstölle sekä korostettava heille roolinsa organisaation sisäisessä valvonnassa sekä se, kuinka heidän työnsä vaikuttaa muiden työntekoon. Kommunikointi on täten hyvin tärkeää organisaation sisällä. (Mattila 2006, 7.)

Seuranta

Seurannalla nimensä mukaisesti tarkoitetaan seuranta ja tarkkailua siitä, onko kaikkiin edellä mainittuihin elementteihin reagoitu riittävästi. Seuranta pitää suorittaa jatkuvasti organisaatiosta riippumatta muun muassa arvioimalla ja analysoimalla. Seurannan tuloksena yleensä saadaan vastaus siihen, onko jokin ollut puutteellista ja kuinka siihen pystytään vastaamaan sekä mitkä ovat olleet vaikuttavuudet ja tulokset. (Mattila 2006, 8.) Seurannan kuuluu kuitenkin olla jatkuvaa valvontaa, joka ”toteutuu osana päivittäistä esimiesten ja johdon toimintaa” (Ahokas 2012, 42).

COSO-ERM eli kokonaisvaltainen riskienhallintamalli on jalostettu COSO -mallista. Se tuo varsinaisen ja alkuperäisen COSO -mallin riskienarviointi-kohtaan riskienhallinnan elementit. Näitä elementtejä ovat tavoitteiden asettelu, tapahtumien tunnistaminen sekä riskeihin vastaaminen. Kyseinen COSO-ERM -malli on kehitetty vuonna 2004, ja näin tarjoaa organisaatioille

kattavamman kuvan riskienhallinnasta. (Ahokas 2012, 60 – 61.) Koska riskienhallinta on noussut viimeisen vuosikymmenen aikana erittäin merkittäväksi osa-alueeksi organisaatiokulttuurissa, oli väistämättä pakollista vastata siihen kehittämällä yhteneväinen malli organisaatioiden tueksi. Varsinainen COSO-ERM -malli on kehitetty yhdessä konsulttiyhtiö PricewaterhouseCoopersin kanssa. (COSO 2004.)

Kuviossa 3 on kuvattuna COSO-ERM -malli (COSO 2004).



Kuvio 3. COSO-ERM -viitekehys (COSO 2004)

COSO-ERM -mallin mukaisesti lisäyksenä alkuperäiseen malliin tavoitteenasettelu tarkoittaa sitä, että ”tavoitteet on laadittava, ennen kuin organisaation johto voi tunnistaa niiden toteutumiseen vaikuttavat potentiaaliset tapahtumat. Riskienhallinnalla varmistetaan, että johdolla on käytössään prosessi tavoitteenasetteluun, että valitut tavoitteet ovat organisaation toiminta-ajatusta tukevia ja sen mukaisia ja että ne ovat sopusoinnussa organisaation riskinottohalukkuuden kanssa.” (COSO 2004.) Tällä tarkoitetaan Ahokkaan mukaan (2012, 60), että organisaatio ymmärtää ja tunnistaa kriittiset menestystekijät, ja että ne voidaan viestiä organisaation läpi hyvin tehokkaasti. Tavoitteiden tulee olla organisaation riskinsietokyvyn mukaisia ja tukevat koko organisaation toiminta-ajatusta. Tavoitteet ovat luonnollisesti se, mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii.

Toinen lisäys COSO-ERM -malliin on tapahtumien tunnistaminen. Raportin mukaan tällä tarkoitetaan seuraavaa: ”organisaation tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tapahtumat on tunnistettava, ja samalla on tehtävä ero riskien ja mahdollisuuksien välillä. Mahdollisuudet kanavoidaan takaisin johdon strategian- ja tavoitteenasetteluun.” (COSO 2004.)

Tällä pystytään toimimaan mahdollisimman tehokkaasti riskien sekä mahdollisuuksien kanssa, mitkä voi olla erittäin merkittävää koko organisaatiolle.

Kolmas lisäys COSO-ERM -malliin on riskeihin vastaaminen. Raportti selventää kyseistä lisäystä seuraavasti: ”organisaation johto päättää, kuinka riskeihin vastataan. Riskit vältetään, hyväksytään tai jaetaan tai niitä vähennetään. Johto laatii keinot riskien sopeuttamiseksi organisaation sietokykyyn ja riskinottohalukkuuteen.” (COSO 2004.) Riskeihin vastaaminen eittämättä tarkoittaa keinoja, millä vältetään havaitut riskit ja kuinka niitä vastaan niin sanotusti taistellaan.

2.2.2 Tilintarkastuksen lähtökohta

Tilintarkastuksen teoreettisena ja lähtökohtaisena ajatuksena on tilivelvollisuus niin julkisella sektorilla kuin yksityisellä sektorilla. Esimerkiksi kunnissa tilivelvollisuudella tarkoitetaan sitä, että kunnan hallinto-organisaatio on kuntalaisille tilivelvollinen siitä, mihin he ovat käyttäneet kuntalaisten maksamia verorahoja. Nämä näkyvät kunnan tilinpäätöksessä, jonka tilintarkastaja tarkastaa ja toteaa, onko tilinpäätöksessä oikeat ja riittävät tiedot. (Vuorinen 1996, 16–17.) Tämän luvun alussa (2.1.1) esiteltiin päämies-agenttiteoria, josta tällainen tilanne on oiva esimerkki.

Kuten sanottu, on yksityisellä sektorilla myös tilintekovelvollisuus. Nyt verorahat ovat vaihtuneet yksityisten sijoittajien rahoihin, jotka haluavat tietää, mihin heidän sijoittamansa rahat on käytetty. Tämä on niin sanotusti seurausta siitä, mihin nykyinen pääoman käyttöön perustava talousjärjestelmä on muuttunut. (Riistama 1994, 23–25.) Tilintekovelvollisuuden yhtenä tarkoituksena on saada hallituksen tai omistajien tietoon muun muassa kannattamattomuuden syyt, jonka seurauksena saattaa olla toimivan eli operatiivisen johdon vaihtaminen (Riistama 1994, 28–29).

2.2.3 Tilintarkastuksen määritelmä

”Tilintarkastus on yhteisöjen ja säätiöiden tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon lakisäätteistä tarkastusta.” (KHT-yhdistys 2013). Tilintarkastus toteaa organisaation taloudellisen informaation oikeellisuuden ja sen, antaako tilinpäätös organisaation taloudellisesta asemasta oikeat ja riittävät tiedot. Näitä tietoja tarvitsevat useat eri tahot eli sidosryhmät, joita ovat muun muassa omistajat, työntekijät, virkamiehet ja rahoittajat sekä kunnissa asukkaat. (KHT-yhdistys 2013.)

Aivan kuten sisäinen tarkastus, on tilintarkastus organisaatiosta täysin riippumaton. Tarkastajat tarkastustyössään arvioivat muun muassa sen, kuinka organisaation johto ja hallitus ovat sitä hoitaneet. (Vento 1973, 7.) Tilintarkastuksen tuotoksena pidetään tilintarkastuskertomusta, jossa tilintarkastaja antaa lausunnon siitä, antaako tilinpäätös oikeat ja riittävät tiedot toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta (KHT-yhdistys 2013).

Tilintarkastustyössä noudatetaan vuonna 2007 voimaan tullutta tilintarkastuslakia (459/2007), hyvää tilintarkastustapaa ja IFAC:n antamien kansainvälisiä ammattistandardeja, ISA-standardeja. Nämä antavat osaltaan myös itse tarkastustyölle tiukat raamit, kuinka toimia. Tilintarkastus voidaan jakaa kolmivaiheiseen prosessiin: suunnittelu, toteuttaminen sekä raportointi. (KHT-yhdistys 2013.)

2.2.4 Tilintarkastuslaki ja hyvä tilintarkastustapa

Toisin kuin sisäinen tarkastus, on tilintarkastus kaikissa osakeyhtiöissä pakollista pois lukien pienet kirjanpitovelvolliset. Sitä säännellään niin osakeyhtiölain kuin tilintarkastuslain puitteissa sekä julkishallinnoissa kuntalain tai vastaavan lain mukaan. Osakeyhtiölain mukaan jokaisessa osakeyhtiössä on oltava vähintään yksi tilintarkastaja, jonka valitsee yhtiökokous. Kunnissa valitaan JHTT -tilintarkastaja kuntalain mukaisesti kilpailuttamalla.

Uusi tilintarkastuslaki on tullut voimaan 1.7.2007 ja se korvasi vuonna 1994 voimaan tulleen tilintarkastuslain. Sen lähtökohtaisena taustatekijänä oli kansainvälinen kehitys ja Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2006/43/EY eli tilintarkastusdirektiivin säätäminen. (Horsmanheimo, Kaisanlahti & Steiner 2007, 19.) Uuden lain tavoitteena oli saattaa suomalainen tilintarkastuskäytäntö lähelle eurooppalaista tasoa sekä vahvistaa tilinpäätöksen luotettavuutta ja edistää tilintarkastuksen laatua. Lisäksi Euroopan komission antamat suositukset tilintarkastajan riippumattomuudesta ja laadunvarmistuksesta tulee sisällyttää lakiin. (Tilisanomat 2013.)

Tilintarkastuslain mukaisesti tilintarkastajan tehtäviin kuuluu yhteisön tai säätiön tilikauden kirjanpidon ja tilinpäätöksen sekä hallinnon tarkastukset. Tilintarkastuksen lakisääteisenä tuloksena tulee olla tilintarkastajan antama tilintarkastuskertomus sekä laissa muut säädetyt raportit. Kyseisiä muita lakisääteisiä raportteja on tilinpäätösmerkintä, jossa tilintarkastaja antaa lausunnon siitä, onko tilinpäätös tehty hyvän kirjanpitotavan mukaisesti. Tilinpäätösmerkinnässä viitataan tilintarkastuskertomukseen. Tilintarkastuskertomus on tärkein tilintarkastajan tuottama raportti, jossa kerrotaan tarkastuksen tuloksista. (Horsmanheimo & Steiner 2002, 21; 253–255.)

Tilintarkastuslain (TilintL 19.1 §) mukaan tilintarkastuskertomukseen tulee sisällyttää seuraavat lausunnot:

1. tilinpäätöksen lainmukaisuus
2. antaako tilinpäätös kirjanpitolaissa tarkoitettulla tavalla oikeat ja riittävät tiedot tarkastuskohteen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta
3. tilinpäätöksen vahvistaminen
4. tuloksen käsittelystä hallituksen tai muun vastaavan toimielimen esittämällä tavalla
5. lausunto vastuuvapaudesta.

Tilintarkastuslaki on kuitenkin luonteeltaan yleisluonteinen laki, jolla viitataan siihen, että tilintarkastuslaki on toissijainen laki, mikäli muualla lainsäädännössä säädetään toisin. Kyseisiä lakeja ovat muun muassa osakeyhtiölaki sekä asunto-osakeyhtiölaki. (Horsmanheimo, Kaisanlahti & Steiner 2007, 24.)

Hyvälle tilintarkastustavalle ei ole täsmällistä määritelmää, vaikkakin tilintarkastuslaissa kehoitetaan käyttämään tilintarkastustyössä hyvää tilintarkastustapaa. KHT-yhdistys määrittelee hyvän tilintarkastustavan seuraavanlaisesti: ”Hyvä tilintarkastustapa on keskeinen tilintarkastajan toimintaan ohjaava normisto. Hyvän tilintarkastustavan käsitteen ja sisällön määrittelevät pitkälti ammatissa toimivat tilintarkastajat. Ratkaisevassa asemassa on Kansainvälinen tilintarkastajaliitto IFAC, jonka standardeihin perustuvia, jäseniä sitovia standardeja ja suosituksia KHT-yhdistys on antanut vuodesta 2000 lähtien. Hyvä tilintarkastustapa muotoutuu tilintarkastajan toimintaa määrittelevän säätelyn pohjalta pääasiassa käytännön tilintarkastustyössä.” (KHT-yhdistys, 2013)

Tilintarkastuslain 22 §:n (TilintL 22 §) mukaan: ”Tilintarkastajan on noudatettava hyvää tilintarkastustapaa tässä laissa tarkoitettuja tehtäviä suorittaessaan. Tilintarkastajan on noudatettava yhtiömiesten sekä yhtiökokouksen tai vastaavan toimielimen antamia erityisiä ohjeita, jos ne eivät ole ristiriidassa lain, yhtiöjärjestyksen, sääntöjen, yhtiösopimuksen, kansainvälisten tilintarkastusstandardien, hyvän tilintarkastustavan tai ammattieettisten periaatteiden kanssa.” Hyvään tilintarkastustapaan sisältyy siis myös ammattieettiset periaatteet, joita ovat ammattitaito, rehellisyys, objektiivisuus ja huolellisuus yleinen etu huomioon ottaen. (KHT-yhdistys 2013.)

Riippumattomuus, esteellisyys sekä salassapitovelvollisuus ovat tilintarkastuslakiin perustuvia velvoitteita, jotka kuuluvat kiinteästi hyvään tilintarkastustapaan. Näiden perusteena on muun muassa se, että tilintarkastajien noudattamat eettiset säännöt normittavat ammattieettistä toimintaa. Hyvän tilintarkastustavan perusteena ja lähteenä toimivat lait ja asetukset, tilintarkastusstandardit ja

eettiset säännöt, sekä TILA:n (Tilintarkastuslautakunta), VALA:n (Valtion tilintarkastuslautakunta), tuomioistuinten ja viranomaisten päätökset ja kannanotot sekä alan ammattikirjallisuus. (KHT-yhdistys 2013.)

Julkishallinnossa on tilintarkastajien noudatettava myös hyvää tilintarkastustapaa, *Hyvä tilintarkastustapa julkishallinnossa*, joka on myös lakiin perustava noudattamisperiaate. Tämä on kirjattu lakiin yleisellä tasolla. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2003, 9.) Hallitus on tehnyt esityksen hyvästä tilintarkastustavasta julkishallinnossa, jota tulee noudattaa niin valtion virastojen kuin myös kuntien tarkastamisessa. ”Tilintarkastajan toiminnan edellytyksenä on yleinen luottamus ammattitaitoiseen ja riippumattomaan tilintarkastukseen. Hyvä tilintarkastustapa on tapaoikeutta, jota kansainvälisen käytännön mukaan määrittelevät tilintarkastajat ja heidän ammatilliset järjestönsä.” (HE 242/1998.)

2.2.5 Tilintarkastuksen tavoitteet

Kuten edellä on käynyt ilmi, tilintarkastuksen tehtävänä on tuottaa tilintarkastuskertomus sekä muut laissa säädetyt raportit. Kansainväliseen tilintarkastuksen ammattistandardiin ISA 200 on kirjattu ”Tilintarkastuksen tavoitteet ja yleiset periaatteet”. Tavoitteissa sanotaan, että ”Tilintarkastuksen tavoitteena on, että tilintarkastaja voi antaa lausunnon siitä, onko tilinpäätös kaikilta olennaisilta osiltaan laadittu sovellettavan tilinpäätösnormiston mukaan”. (KHT-Media 2007, 296; Horsmanheimo ym. 2007, 73.) Tilintarkastuksen tavoitteena ei siis ole virheiden etsiminen vaan tilinpäätöksen oikeellisuuden sekä tietojen riittävyyden toteaminen ja varmistaminen. Tiedot, mitä tilinpäätöksessä on, tulee olla hyvään kirjanpito tapaan perustuvia tietoja. (Riistama 2000, 66.)

2.2.6 Tilintarkastusriski

”Riski siitä, että tilintarkastaja antaa epäasianmukaisen tilintarkastuslausunnon, kun tilinpäätös on olennaisesti virheellinen. Tilintarkastusriski koostuu olennaisen virheellisyyden riskistä ja havaitsemisriskistä.” (KHT-yhdistys 2012, 176.) Tilintarkastusriski luetaan kaksi erilaista riskityyppiä: toiminto- ja kontrolliriski sekä havaitsemisriski. Toiminto- ja kontrolliriski liittyy yleisimmin siihen, että tilinpäätöksessä saattaa olla olennainen virhe. Havaitsemisriskiin liittyy se, että tilintarkastaja ei havaitse olennaista virhettä tilinpäätöksessä. (KHT-yhdistys 2012, 49.) Tilintarkastusriski on hyvin olennainen koskien tätä tutkielmaa. Yksi syy siihen on se, että sisäiset tarkastajat arvioivat työssään myös kontrolliriskejä ja antavat suosituksia niiden toimimisesta.

Toinen syy siihen on se, että tilintarkastaja voi käyttää sisäisen tarkastajan tekemiä raportteja evidenssinään, kun hän alentaa tilintarkastusriskiä.

Tilintarkastajan tavoitteena on alentaa tarkastuksessaan tilintarkastusriskiä mahdollisimman alhaiselle tasolle muun muassa keräämällä evidenssiä eli tilintarkastusaineistoa. Muita keinoja alentaa tilintarkastusriskiä tilintarkastajalla on:

- arvioida olennaisen virheellisyyden riskit ja
- rajoittaa havaitsemisriskiä. Tämä voidaan saavuttaa suorittamalla toimenpiteitä, joilla vastataan arvioituihin olennaisen virheellisyyden riskeihin sekä tilinpäätösten tasolla että kannanottotasolla liiketapahtumien lajien, tilien saldojen ja tilinpäätöksessä esitettävien tietojen osalta.

KHT-yhdistys (2012, 51) kuvaa toimintoriskin seuraavanlaisesti: ”Liiketapahtumien lajia, tilin saldoa tai tilinpäätöksessä esitettävää tietoa koskevan kannanoton alttius virheellisyydelle, joka voisi olla olennainen yksin tai muihin virheellisyyksiin yhdistettynä, kun ei oteta huomioon asiaa koskevia kontroleja.” Toimintoriski siis sisältää erilaisia tapahtumia, joiden seurauksena tilinpäätös voisi olla virheellinen.

Kontrolliriskin KHT-yhdistys (2012, 51) on kuvannut seuraavasti: ”Riski siitä, että yhteisön sisäinen valvonta ei estä tai havaitse ja korjaa ajoissa jotakin liiketapahtumien lajia, tilin saldoa tai tilinpäätöksessä esitettävää tietoa koskevassa kannanotossa mahdollisesti olevaa virheellisyyttä, joka voisi olla olennainen joko yksin tai yhdessä muiden virheellisyyksien kanssa.” Toisin sanoen tämä on riski siitä, kuinka johto on arvioinut sisäisen valvonnan osatekijät ja kuinka ne organisaatiossa toimivat.

Havaitsemisriskiä puolestaan on kuvattu KHT-yhdistyksen (2012, 52) toimesta seuraavasti: ”Riski siitä, ettei toimenpiteillä, jotka tilintarkastaja suorittaa tilintarkastusriskin alentamiseksi hyväksyttävän alhaiselle tasolle, havaita olemassa olevaa virheellisyyttä, joka saattaisi olla olennainen joko yksin tai muihin virheellisyyksiin yhdistettynä.” Tämän tyylisiä riskejä voi olla muun muassa se, että tulkitaan joitakin asioita väärin.

2.3 Sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen kansainväliset ammattistandardit sekä tarkastuksien yhteistyö

Sisäisen tarkastuksen ammattistandardeilla (*IIA – The Institute of Internal Auditors*) ja tilintarkastuksen ammattistandardeilla (*ISA – International Standards of Auditing*) on tärkeä rooli käytännön tarkastustyön toteutuksessa: molemmissa tukeudutaan tiukasta annettuihin standardeihin. Molemmat ammattistandardit ja suositukset antavat standardien lisäksi ohjeet eettisistä säännöistä. Tutkielmalle erityisen kiinnostava standardi on ISA 610 *Sisäisen tarkastuksen hyödyntäminen*. Sen tarkoituksena on antaa ohjeistus tilintarkastajalle arvioidakseen sisäisen tarkastuksen tekemän työn. (KHT-yhdistys 2007, 610 – 611.)

2.3.1 Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit

Sisäisen tarkastuksen kansainvälisenä pääjärjestönä toimii *The Institute of Internal Auditors*, joka Suomessa tunnetaan paremmin Sisäiset tarkastajat ry:nä. IIA on antanut ensimmäiset kansainväliset standardit (*International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*) ja ohjeet toimia sisäisen tarkastuksen tehtävissä vuonna 1978. Ammattistandardien tarkoituksena on Sisäisten tarkastajien (2007, 12) mukaan:

1. ”kuvata ne peruseriaatteet, joiden mukaan sisäistä tarkastusta tulee harjoittaa”,
2. ”määrittää viitekehys moninaisten lisäarvoa tuottavien sisäisen tarkastuksen tehtävien suorittamiselle ja edistämiseksi”,
3. ”luoda pohja sisäisen tarkastuksen tuloksen arvioinnille” ja
4. ”edistää parempien organisatoristen ja toiminnallisten prosessien kehittämistä”.

Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit jaetaan kolmeen eri ryhmään: ominaisuusstandardit, toteutustapastandardit ja soveltamisstandardit. Näistä ensimmäinen koskee tarkastuksen tehtäviä hoitavien organisaatioiden ja toimijoiden ominaispiirteitä. Toteutustapastandardit puolestaan määrittävät laatuvaatimukset, joihin vertaamalla tarkastuksen tehtävistä suoriutumista voidaan arvioida. Soveltamisstandardit ovat tiettyihin tehtäviin soveltuvia standardeja. (Sisäiset tarkastajat ry 2007, 12.)

2.3.2 Tilintarkastuksen ammattistandardit ja suositukset

1.7.2000 tuli voimaan IFACin (*International Federation of Accountants*) antamien standardien (*ISA – International Standards of Auditing*) pohjalta tehdyt KHT-yhdistyksen antamat tilintarkastussuositukset. Alkaen vuodesta 2006, KHT-yhdistys on tehnyt suorat käännökset näihin, joihin on lisättyä Suomen lainsäädännöstä johtuvia seikkoja. Ennen vuotta 2006 nämä standardit eivät olleet suoria käännöksiä IFACin standardeista, vaan ne oltiin mukautettu suomalaiseseen käytäntöön. (KHT-yhdistys 2007, 5.) Standardit määrittävät tilintarkastajan tehtävät tarkasti, muun muassa tarkastustoimenpiteet ja tarkastajan raportointi (Horsmanheimo ym. 2007, 37).

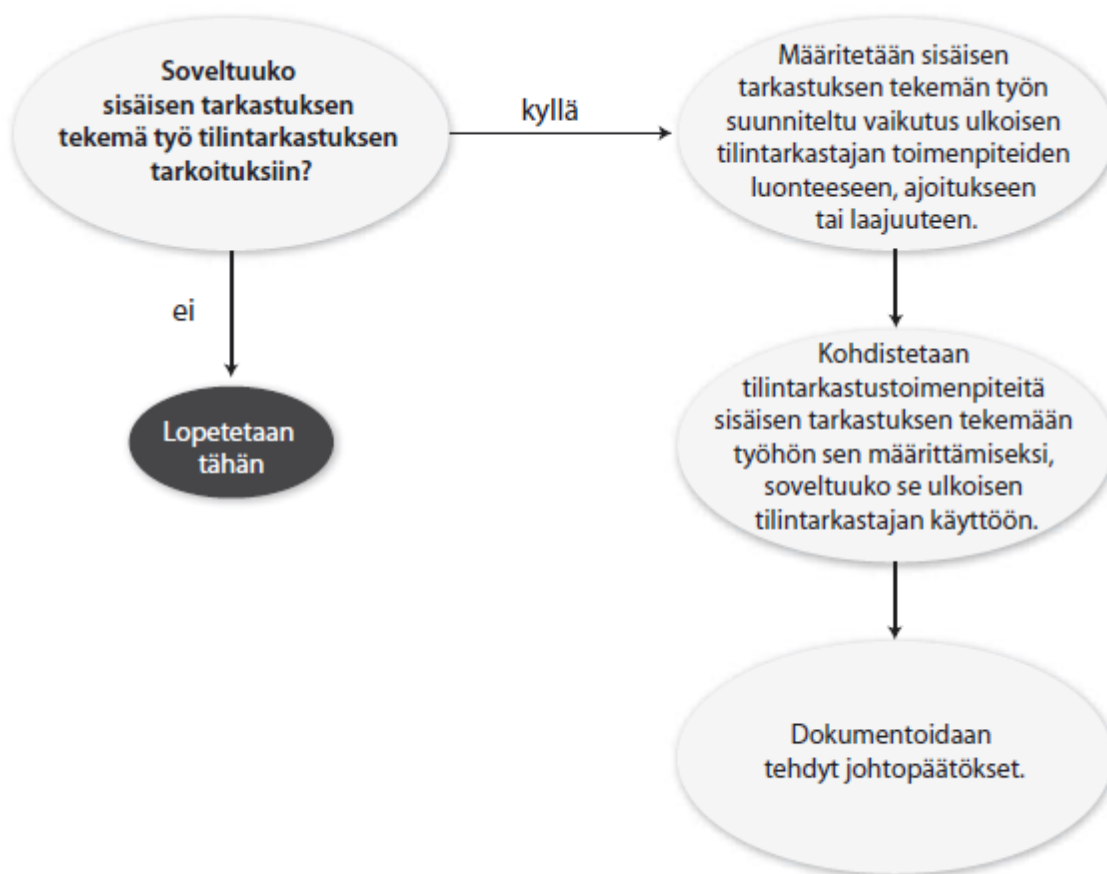
2.3.3 Sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen yhteistyö

Sisäistä tarkastusta suoritetaan eri organisaatioissa erilaisin keinoin ja tarkastuskohteet vaihtelevat hyvin laajasti, riippuen siitä, mitä hallitus tai omistajat haluavat tarkastaa tai saada tietoonsa. Kaikki sisäisen tarkastajan tekemät työt eivät näin ole hyödyllistä informaatiota tilintarkastajalle, mutta tarkastuskohteesta riippuen voivat olla hyvinkin tarpeellista tietoa tilintarkastajalle. Tomperi (2009, 149) toteaa, että sisäisen tarkastajan asema organisaatiossa tulee ymmärtää. Sisäiset tarkastajat saavat toimeksiantonsa suoraan johdolta. Toimeksiannot voivat liittyä yksittäiseen toimeen tai esimerkiksi taloudelliseen raportointiin. Tilintarkastajaa puolestaan kiinnostaa enemminkin taloudellisen informaation oikeellisuus ja hän saa toimeksiantonsa yhteisön kokouksen valitsemana tilintarkastajana. Lain mukaisesti tilintarkastajan on tarkastettava myös johdon toimet. Tilintarkastaja saa käyttää sisäisen tarkastajan työtä hyödyksi, mutta hänen on muistettava, että on itse vastuussa tilintarkastuksen suorittamisesta sekä sen tuotoksesta, tilintarkastuskertomuksesta. Mikäli tilintarkastaja käyttää sisäisen tarkastuksen työtä hyödykseen, hän ei viittaa siitä lausunnoissaan, koska hänen on oltava itse varma tilintarkastusevidenssin luotettavuudesta. (Tomperi 2009, 149.)

Myös tilintarkastuksen ammattistandardeissa on maininta sisäisen tarkastajan tekemän työn hyödyntämisestä, *ISA 610 Sisäisen tarkastuksen työn hyödyntäminen*. Standardissa muun muassa todetaan, että ”Ulkoisen tilintarkastajan tulisi arvioida sisäisen tarkastuksen toimet ja harkita niiden mahdollista vaikutusta ulkoiseen tilintarkastukseen.” (KHT-yhdistys 2007, 612.) Tämä tarkoittanee sitä, että tilintarkastajan tulisi pohtia tarkkaan tarve ennen sisäisen tarkastuksen hyödyntämistä. Sisäisen tarkastuksen hyödyntämisessä ensiarvoisen tärkeää on ymmärtää sisäisen tarkastajan ja tilintarkastajan roolit ja näiden erottaminen. Näin tarkastuksista tulee tehokkaampaa sekä tarkastustehtävät ovat selkeämpiä ja niiden vaatimukset ymmärrettäviä. Yksi merkittävimpiä seikkoja

tässä asiansynteudessa on se, että organisaation riskeistä ollaan tarkemmin perillä, mikä tarkoittaa niin sanotusti riskienarvioinnin työtaakan vähenemistä. Mutta silti on muistettava, että tilintarkastaja on itse vastuussa suorittamastaan tilintarkastuksesta. Toinen merkittävä yhteistyön tekijä on laajemman osaamis pohjan hyödyntäminen. Tämä tarkoittaa molemmansuuntaista hyödyntämistä, eli sisäinen tarkastus voi hyödyntää tilintarkastajan työtä ja päinvastoin.

Sisäisen tarkastuksen sekä tilintarkastuksen koordinointi on tärkeää organisaatiolle. Tilintarkastus voi nostaa tilinpäätöksen tarkastustehokkuuttaan sisäistä tarkastusta hyödyntäen. Sisäinen tarkastus puolestaan kykenee näin varmistamaan olennaisten riskien arvioinnin, millä on vaikutusta tilintarkastukseen. (Pop, Boşa-Avram & Boşa-Avram 2008, 18) ISA 610 standardissa mainitaan, että tilintarkastajan tulisi perehtyä riittävässä määrin organisaation sisäisen tarkastuksen toimintaan, jotta hän kykenee tunnistamaan olennaiset virheet sekä puutteen riskit tilinpäätöksessä. Tämä vaikuttaa suoraan tilintarkastuksen toteutukseen. Vaikutus on muun muassa sisäisen tarkastuksen tehokkuudessa. Mikäli sisäinen tarkastus on tehokasta organisaatiossa, voidaan tilintarkastuksen toimenpiteiden laajuutta arvioida uudestaan sekä mahdollisesti jopa rajoittaa. (KHT-yhdistys 2007, 612.) Kuviossa 4 on selkeästi kuvattu, kuinka sisäisen tarkastuksen hyödyntäminen tilintarkastuksessa konkreettisesti tapahtuu.



Kuvio 4. Sisäisen tarkastuksen työn hyödyntäminen tilintarkastuksessa (KHT-yhdistys 2012, 264.)

Tutkielmalle tärkeä kysymys tässä asianyhteydessä on riippumattomuus ja objektiivisuus. Onko oma sisäinen tarkastus tarpeeksi riippumatonta ja objektiivista tarkastustoimintaa ja kuinka luotettavana voidaan sisäisen tarkastuksen tuotoksia pitää. Toisin sanoen onko ulkoistettu sisäinen tarkastus luotettavampaa kuin oma sisäinen tarkastus tai päinvastoin?

Riippumattomuus ja objektiivuus. Riippumattomuudella viitataan henkilökohtaiseen riippumattomuuteen organisaatiosta. Niin sisäisen tarkastajan kuin ulkoisen tilintarkastajan tulee olla täysin riippumattomia tarkastettavasta organisaatiosta. Tilintarkastuksen puolella riippumattomuus ulottuu myös tarkastuksen lopputuotokseen. (Holopainen ym. 2010, 74; Tomperi 2009, 10.) Riippumattomuus on kuitenkin yhtiökokoukselle raportoivan tilintarkastajan ja yritysjohdon tai hallituksen alaisuudessa työskentelevän sisäisen tarkastajan osalta erilaisia ja eriasteisia. Yksi erilaisuus on se, että tilintarkastajan riippumattomuus säännöstely tulee laista, mutta sisäisen tarkastajan riippumattomuus on ammattistandardeista. (Holopainen ym. 2006, 239.)

IFACin antamien eettisten periaatteiden mukaan riippumattomuus on jaettu mielen riippumattomuuteen sekä näkyvään riippumattomuuteen. Mielen riippumattomuudella tarkoitetaan, että tarkastaja ”pystyy toimimaan rehellisesti sekä säilyttämään objektiivisuuden ja ammatillisen skeptisyyden”. Objektiivisuus on lähes synonyymi riippumattomuudelle. Sisäisen tarkastuksen peruseriaatteissa objektiivisuus tarkoittaa sitä, että tarkastaja kerätessään, arvioidessaan ja välittäessään tietoja jostakin prosessista, tarkastaja toimii täysin objektiivisesti. (Holopainen ym. 2010, 76; Tomperi 2009, 10.) Toisin sanoen riippumattomuus sekä objektiivisuus viittaavat siihen, että tarkastaja ei saa mitään etua tarkastettavasta kohteesta. Objektiivisuudella viitataan myös siihen, että mikään taho ei saa vaikuttaa tarkastajan työhön ja varsinkaan siihen, mitä hän raportoi. Ostopalveluina järjestetty sisäinen tarkastus voi olla objektiivisempää kuin omana yksikkönä järjestetty. Olettamuksena on yleisesti ollut se, että ulkopuolinen taho kykenee raportoimaan väärinkäytöksistä helpommin kuin organisaation oma sisäinen tarkastaja. Kuitenkin kansainväliset tutkimukset osoittavat toista.

Ahokkaan (2012, 49–50) mukaan tilintarkastajan hyödyntäessä sisäisen tarkastuksen työtä olennaisena osana näyttölee sisäisen tarkastuksen laatu. Tarkastajien yhteistyön mahdollistaa mutkaton kommunikointi koko vuoden ajalta. Tämän mukaan voidaan todeta, että organisaation oma sisäinen tarkastuksen yksikkö on hyödyllisempi kuin ulkoistettu. O'Regan (2013, 19) on sitä

mieltä, että sisäinen tarkastus sekä tilintarkastus yksinkertaisesti vaativat yhteistyön tekemistä, jotta pystytään tarjoamaan mahdollisimman hyvä palvelu. Artikkelissa yhteistyön muotona käsiteltiin työpapereiden jakamista. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa molemmat jakavat omat työpaperinsa toisilleen ja näin molemmat voivat hyödyntää toisen työtä, mikä puolestaan hyödyttää hyvin paljon tarkastettavaa organisaatiota.

3 SISÄISEN TARKASTUKSEN ORGANISOIMINEN JA ULKOISTAMINEN

3.1 Ulkoistamisen määritelmä ja tavoitteet

Ulkoistaminen yksinkertaisuudessaan tarkoittaa sitä, että organisaatio ostaa jonkun liiketoimintonsa tai yksittäisen toiminnon joltakin asiantuntijaorganisaatiolta. Englannin kielellä ulkoistaminen on *contracting-out* ja *outsourcing*, joista outsourcing on hyvin tunnettu käsite globaalisti. Ulkoistaminen tarkoittaa lähtökohtaisesti kumppanuutta, jonka avulla organisaatio pystyy luottamaan siihen, että ulkopuolinen taho on kykeneväinen tuottamaan heille uskottu palvelu tai tuote. (Grossman & Helpman 2002, 2.)

Se, miksi organisaatiot ulkoistavat toimintojaan, voi taustalla olla tilanne, jossa organisaatio ei kykene hoitamaan toimintoja itse ja se on ostettava ulkopuoliselta taholta. Lähtökohtaisesti ulkoistamiselle on kaksi eri perusteltua tekijää. Ensimmäinen tekijä on kustannukset. Ulkoistamalla organisaatiot pyrkivät alentamaan omia kustannuksiaan ja keskittämään resurssinsa muihin toimintoihin. Koska ulkoistamisessa on tilanne, jossa on kaksi eri osapuolta sopimussuhteessa, on transaktiokustannus-teoria ollut tyypillinen kuvaamaan tätä tilannetta. Toiset tekijät liittyvät ulkoistamispäätökseen. Tähän vaikuttavat organisaation strategiset tekijät, kuten hallinto ja kuinka sulavaa organisaation toiminta on sekä mitkä ovat organisaation ydinosaamisalueet. Tämän lopputuloksena on, että organisaation ulkoistaessa joitakin muita toimintojaan, voi se keskittyä vain omaan ydinosaamiseen. (Carey, Subramaniam & Ching 2006, 12.)

Prosessi ulkoistamiselle on Komulaisen (2010, 21) mukaan yhdeksänvaiheinen, jossa joudutaan miettimään eri vaihtoehtoja ulkoistamiselle:

1. Tarve ja määrittely

2. kokonaisuuden tai osien määrittely ja tuotteistaminen,
3. näennäisulkoistamisen läpikäyminen,
4. periaatepäätös,
5. kilpailuttaminen,
6. päätös tarjoajasta
7. sopimus,
8. ohjaus, valvonta ja raportointi sekä
9. tuottajan vaihtaminen ja sopimuksen jatkaminen tai toiminnan sisäistäminen uudelleen omaksi toiminnaksi ja siihen valmistavat toimenpiteet.

Varsinkin julkisella sektorilla ulkoistamiseen vaikuttaa hyvin paljon erilaiset lait, kuten hankintalaki, kuntalaki ja hallinto-oikeuden seikat. Näiden lakien ja normien saattamana ulkoistamisen proseduuri onkin hyvin tiukka. (Komulainen 2010, 28; 30.)

Ulkoistamisella ei ole aina pelkästään positiivisia vaikutuksia, kuten tänä päivänä olemme saaneet huomata muun muassa suomalaisessa taloudessa. Sen negatiivisina vaikutuksina mainittakoon muun muassa se, että jonkun toiminnon ulkoistamisen seurauksena voi olla mittavat yhteistoimintamenettelyt. Kiiha (2002, 1) kertoo asian hieman positiivisemmin: hänen mukaansa toiminnon ulkoistamisen yhteydessä, kyseisellä toiminnolla työskentelevät henkilöt siirtyisivät ulkoistamisen mukana uuteen organisaatioon ja näin saataisiin säästöjä aikaan. Kustannussäästöt ovatkin relevanteimpia ulkoistamisen syitä. Taloussanomat uutisoivat vuonna 2010, että ulkoistaminen ei aina tuo säästöjä. Artikkelin mukaan ”yleensä palveluista maksettua summaa on verrattu siihen, paljonko kyseisen toiminnon tuottaminen maksoi ennen ulkoistamista eikä siihen, paljonko samantasoinen toiminto maksaisi” eli toisin sanoen hyvän laadun puutteellisuutta harvoin osataan mitata tämän mukaan. (Taloussanomat 2010.)

3.2 Sisäisen tarkastuksen järjestäminen

Kuten edellä on käynyt jo ilmi, on sisäinen tarkastus yksi merkittävimmistä ja tärkeimmistä tehtävissä organisaatioissa ja osana corporate governance, hyvää hallinto- ja johtamisjärjestelmää. Lähtökohtana sisäisen tarkastuksen järjestämisessä on kuitenkin sen riippumattomuus. Sisäisen tarkastuksen yksikön tulee olla täysin riippumaton organisaation toiminnoista ja tehtävistä. Se, milloin sisäisen tarkastuksen järjestäminen tulee ajankohtaiseksi, on hyvin paljon organisaatiosta riippuvainen seikka. Jokaisessa organisaatiossa kuitenkin suoritetaan sisäistä tarkastusta jollakin

tavalla. Esimerkiksi organisaation hallitus saattaa arvioida riskienhallintaansa ja sisäistä valvontaansa, mitkä ovat sisäisen tarkastuksen perustehtäviä. (Holopainen ym. 2006, 79.)

Sisäisen tarkastuksen ajankohtaisuus tulee esille organisaatioissa silloin, kun organisaation liikevaihto on noin sadan miljoonan euron luokkaa tai kun organisaatioissa on noin viisisataa työntekijää. Nämä ovat niin sanotusti nyrkkisääntöjä. Nämä alkavat olla sen luokan lukuja, joiden perusteella sisäistä tarkastusta voidaan jopa edellyttää organisaatioon. (Holopainen ym. 2006, 79.)

Niin yrityksillä kuin julkisilla organisaatioilla on mahdollisuus järjestää sisäisen tarkastuksen toiminto kolmella tavalla. Ostaa se palvelun tarjoajalta kokonaan, järjestää oma sisäisen tarkastuksen yksikkö tai järjestää osittain ulkoistettu sisäinen tarkastus. (KPMG Oy Ab 2008, 114–115.) Näitä kaikkia tapoja kuitenkin yhdistää se tekijä, että nämä toimivat suoraan ylimmän johdon tai joissakin tapauksissa tarkastusvaliokunnan alaisuudessa ja raportoivat heille ja ovat täysin riippumattomia tarkastettavasta toiminnosta (Holopainen ym. 2006, 83).

Sisäisen tarkastuksen järjestäminen ostopalveluna kokonaan on ollut hyvin vahvassa kasvussa viimeisten vuosikymmenten aikana. Suurimpana syynä tässä on nähty se, että organisaatiot voivat keskittyä paremmin omiin ydintoimintoihinsa ja prosesseihin. Schneider (2008, 16) on tehnyt tutkimuksessaan selkoa siitä, miksi sisäisen tarkastuksen järjestäminen ostopalveluina on yleistynyt paljon. Ydintoimintoihin keskittymisen lisäksi toisena asiana on sisäisen valvonnan laadun kehittyminen. Ennen kaikkea sidosryhmät ovat alkaneet kiinnostumaan siitä, kuinka organisaatio toimii sisäisesti. Agenttiteorian mukaan silloin ulkopuolinen, täysin riippumaton taho, on paras mahdollinen tarkastamaan organisaation sisäisen toiminnan.

Ratkaisevassa roolissa sisäistä tarkastusta järjestettäessä on resurssien määrä. Kaikilla organisaatioilla ei ole mahdollisuuksia järjestää omaa sisäistä tarkastusta, joten ainoana vaihtoehtona on ostaa palvelu palveluntarjoajalta eli ulkoistaa sisäinen tarkastus. On myös tilanteita, joissa ulkoistetaan sisäisen tarkastuksen toiminto, vaikka olisi resursseja ja mahdollisuuksia järjestää omansa. (KPMG Oy Ab 2008, 114–115.) Oman sisäisen tarkastuksen perustaminen vaatii paljon resursseja. Sisäisen tarkastuksen toiminnon perustamiseen on arvioitu kuluvan aikaa noin 2-4 vuotta. Yleisimmin sisäisen tarkastuksen yksikköä tai toimintoa perustaessa joutuu organisaatio turvautumaan konsultointipalveluun organisaation ulkopuolelta. (Holopainen ym. 2006, 80.)

Coram, Ferguson ja Moroney (2008, 544-548) tutkivat suhteellista tehokkuutta siitä, onko organisaation sisäinen tarkastus ulkoistettu (outsourcing) vai järjestetty omanaan (in-house). Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että omana yksikkönä tai osittain omana yksikkönä (co-sourcing)

järjestetty sisäinen tarkastus raportoi väärinkäytöksiä organisaatiosta helpommin ja luotettavammin. Toisaalta tutkimus osoittaa myös, että ulkoistettaessa sisäinen tarkastus voidaan havaita ja että niin sanotut konsulttiyritykset ovat hyvin päteviä tekemään sisäisen tarkastuksen. Toisin sanoen ne ovat luotettavuudeltaan parempia kuin omana yksikkönä järjestetty. Yksi relevanteimmista seikoista tähän liittyen on se, että palveluntarjoajat eivät voi menettää asiakkaitaan sen vuoksi, että heidän tuotteensa eli tässä tapauksessa tarkastusraporttinsa olisi huonolaatuinen. (Goram ym 2008, 544 – 548.)

Käsitys riippumattomuudesta on tarkastajan itse henkilökohtaisesti arvioitava. Kyseessä olevan tutkimuksen mukaan riippumattomuus paranee huomattavasti, kun palvelu on ulkoistettu. Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat nykyisin eri sääntelyt, kuten Sarbanes - Oxley-laki, jonka mukaan yrityksiä veloitetaan käyttämään corporate governance -periaatetta. Kuitenkin heidän tutkimuksensa tulokset osoittivat, että omana sisäisen tarkastuksen yksikkönä on helpompaa ja tehokkaampaa raportoida väärinkäytöksistä johdolle. Kyseinen tulos on erittäin tärkeä myös organisaation ulkopuolisille tahoille, sidosryhmille. Varsinkin sijoittajat haluavat tietää, kuinka organisaatiossa toimitaan muun muassa petoksien havaitsemisessa. Tämä tutkimus osoittaa, että omana yksikkönä järjestetty sisäinen tarkastus on petosten torjunnassa parempi vaihtoehto kuin ulkoistettu sisäinen tarkastus. Osa syy tähän on tehokkuus. (Goram ym 2008, 548; 557–558.)

Kuten edellä kävi ilmi, on organisaatioilla kolme vaihtoehtoa järjestää sisäisen tarkastuksen toimintonsa. Järjestää omansa, ostaa kokonaan ulkopuolelta eli *outsourcing* tai ostaa osittain ulkopuolelta eli *co-sourcing*. Seuraavaksi esitellään KPMG Oy Ab:n sekä kansainvälisten tutkimuksien tuloksia kyseisten mallien hyödyistä ja haitoista sisäisen tarkastuksen järjestämiselle.

3.2.1 Oma sisäinen tarkastus

Oma sisäinen tarkastus tarkoittaa tilannetta, jossa koko sisäisen tarkastuksen yksikkö on omana yksikkönä organisaatiossa, kuitenkin suoraan ylimmän johdon alaisuudessa. Alla eriteltyinä hyödyt ja haitat siitä, jos on kokonaisuudessaan oma yksikkö suorittamassa sisäistä tarkastusta. (KPMG Oy Ab 2008, 115.)

Hyödyt:

- Toiminta on lähellä organisaation toimintoja ja tarkastajat ovat näin ollen hyvin perehtyneitä organisaatioon, jolloin he ymmärtävät paremmin organisaation toiminnan, organisaatiokulttuurin sekä toimintaympäristön.

- Organisaatiotuntemus sekä muun muassa tietojärjestelmien tuntemus, jota organisaatio käyttää on parempi kuin ulkopuolisella tarkastajalla, jolloin tarkastustyö on paljon tehokkaampaa.
- Sisäisen tarkastuksen yhtenä tehtävänä on konsultointi, mikä on helpompaa järjestää ja toteuttaa, kun on oma sisäisen tarkastuksen yksikkö. (KPMG Oy Ab 2008, 115.)

Summattuna voidaan todeta, kuinka tärkeää on organisaation tuntemus sisäiselle tarkastajalle. Koska sisäinen tarkastaja muun muassa tekee työssään ohjeiden vertailua ja sitä kuinka ohjeita noudatetaan tietyssä toiminnossa, on organisaation tunteminen äärimmäisen oleellista.

Haitat:

- Mikäli organisaatiossa on oma sisäisen tarkastuksen yksikkö, voi vaarana olla riippumattomuuden puutteellisuus. Koska sisäisen tarkastuksen raportointivelvollisuus on suoraan ylimmälle johdolle, voi heillä olla moraalisesti vaikeata raportoida esimerkiksi johdon väärinkäytöksistä.
- Yleisimmin oman sisäisen tarkastajan palkkaus on kalliimpaa organisaatiolle kuin se, että kyseinen palvelu ostettaisiin ulkopuoliselta taholta.
- Harvoin sisäisen tarkastuksen yksikön henkilöstöllä on kaikkea sitä tietotaitoa organisaation toiminnoista, mitä he käyttävät. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää tietojärjestelmiä sekä ympäristöasioita ja lakiasioita. Näissä tilanteissa olisi syytä harkita ostavansa palvelu asiantuntijaorganisaatiolta. (KPMG Oy Ab 2008, 115.)

Haittapuolista esiin nousevat kustannukset sekä riippumattomuuden ja osaamisen kyseenalaistamiset. Tämän mukaisesti organisaatiot kykenevät kohdistamaan tiettyihin toimintoihin kohdistuvaa tarkastusta asiantuntijoiden osaamisella. Kysymykseen tässä tapauksessa tulee tarkastuksen kokonaisvaltainen laatu sekä raportoinnin luotettavuus.

Stewart ja Subramaniam (2010, 17 – 18) pohtivat sisäisen tarkastuksen organisatorista asemaa. Heidän mukaansa oman sisäisen tarkastuksen yksikkönä järjestetty tarkastus kykenee osallistumaan paremmin organisaation riskienhallinnan suunnitteluun. Heidän mukaan tarkastajan riippumattomuus ja objektiivisuus kasvavat ulkoistaessa sisäisen tarkastuksen, mutta he korostavat myös, että sisäisen tarkastuksen laatu ja myös osaltaan riippumattomuus saattavat kärsiä ulkoistaessa palvelun. Voidaan siis todeta, että riippumattomuus on avainasemassa pohtiessa sisäisen tarkastuksen roolia ja asemaa organisaatiossa. Riippumattomuus on parempaa ulkoistaessa, koska tarkastaja on täysin ulkopuolinen organisaatiosta ja hyvin itsenäinen työskennellessään

sisäisenä tarkastajana. Vuonna 2003 on todettu, että organisaation oma sisäinen tarkastus olisi 85 prosenttia todennäköisemmin objektiivisempi tarkastaja kuin ulkopuolelta hankittu. Tätä puoltaa myös vuonna 2009 havaittu seikka, jonka mukaan on hyvin paljon todennäköisempää, että omana järjestetty sisäinen tarkastus raportoi helpommin hallitukselle tai tarkastusvaliokunnalle virheistä sekä väärinkäytöksistä. (Stewart & Subramaniam 2010, 17–18, 21.)

Chadwick (2000, 88) harmitteli artikkelissaan sitä, että organisaatiot yhä helpommin ja helpommin turvautuvat järjestämään sisäisen tarkastuksen ostopalveluina eikä järjestä sitä in-house periaatteella eli organisaation sisällä omalla yksiköllään. Hänen mukaansa organisaatiolla on neljä erittäin merkittävää perustelua sille, miksi sisäisen tarkastuksen tulisi olla organisaatiossa omana yksikkönään:

1. Omana yksikkönä järjestetty sisäinen tarkastus tuntee organisaation liiketoimintojen ydinprosessit.
2. Oma sisäisen tarkastuksen yksikkö pystyy tarjoamaan johdolle kohdennettuja neuvoja ongelmien ratkaisuihin.
3. He ovat hyvin tietoisia ja varustettuja antamaan neuvoja organisaation jokapäiväisiin toimintoihin sekä oma sisäisen tarkastuksen yksikkö estää ja torjumaan väärinkäytöksiä ja petoksia organisaatiossa paremmin.
4. Omana yksikkönä järjestetty sisäinen tarkastus pystyy ylläpitämään objektiivisuuden paremmin. Mikäli sama konsultaatio yritys tarjoaa myös sisäisen tarkastuksen työtä jonkun muun toiminnon ohessa, voi riippumattomuus kärsiä.

Oma yksikkö pystyy auttamaan johtoa esimerkiksi päätöksenteossa huomattavasti paremmin kuin ostopalveluina järjestetty sisäinen tarkastus.

Davidson, Desai & Gerard (2013, 47) saivat puolestaan selville, että omana yksikkönä järjestetty sisäinen tarkastus on tehokkain tapa järjestää sisäinen tarkastus. He perustelevat tätä asiaa sillä, että oma yksikkö on organisaation toiminnoista tietoinen ja pystyy suorittamaan tarkastusta käytännössä koko ajan. Tilintarkastus ja ostopalveluina järjestetty sisäinen tarkastus suoritetaan ainoastaan silloin, kun asiakasorganisaatio palvelua tarvitsee ja ostaa kyseisiä palveluita.

3.2.2 Ulkoistettu sisäinen tarkastus

Sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen tarkoittaa, että koko sisäisen tarkastuksen toiminnot ostetaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, jotka yleisimmin ovat erityyppisiä konsultointi yrityksiä.

Kyseinen tapa toteuttaa sisäistä tarkastusta on nykyisin yleistä ja tämän tyyppisiä palveluntarjoajia on paljon. Alla eriteltynä hyödyt ja haitat siitä, jos on kokonaisuudessaan palveluntarjoaja suorittamassa sisäistä tarkastusta. (KPMG Oy Ab 2008, 115–116.)

Hyödyt:

- Yleisesti sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen eli palvelun ostaminen tuottaa kustannussäästöjä. Yleisin syy tähän on työajassa, joka tämän mukaan vähenisi, koska palvelun voi hankkia organisaation tarpeiden mukaan.
- Tarkastusten tulosten myötä toimintojen tehokkuudet voivat parantua, koska palveluntarjoajat pystyvät keskittymään tiettyyn osa-alueeseen käyttämällä tiettyjä tarkastusmenetelmiä.
- Riippumattomuus tarkastettavasta kohteesta on varmaa, kun ostaa palvelun ulkopuolelta organisaatiosta.
- Ulkopuolinen tarkastaja voi tuoda uusia näkemyksiä organisaatioon muun muassa sisäiseen valvontaan sekä riskienhallintaan. (KPMG Oy Ab 2008, 115–116.)

Haitat:

- Ylimmän johdon vastuulla olevat tehtävät koskien sisäistä valvontaa tai riskienhallintaa saattaa jäädä pois.
- Koska palvelu on ostettu organisaation ulkopuolelta, eivät kyseiset tarkastajat ole paikalla tekemässä tarkastusten tuloksista, havainnoista sekä suosituksista seuranta, joten seurannan tuottaminen jää täten organisaation omalle vastuulle.
- Ulkopuolisen palveluntarjoajan henkilökunta saattaa vaihtua usein, joka vaikuttaa koulutusten lisääntymiseen. Tarkastettavaan organisaatioon tämä vaikuttaa siten, että sama tarkastaja ei todennäköisesti aina seuraavalla kerralla tarkasta kyseistä organisaatiota. (KPMG Oy Ab 2008, 115–116.)

Ulkopuolisen tuottamana sisäinen tarkastus on selvästi riippumattomampaa kuin omana yksikkönä organisaation sisällä. Sisäisen tarkastajan on tunnettava tarkastettava organisaatio, että hän voi suorittaa tarkastuksen täysin laadukkaasti. Kysymyksessä on siis myös laadunvarmistus siitä, onko ulkopuoliselta ostettuna palveluna sisäinen tarkastus laadukkaampaa kuin omana yksikkönä suoritettu.

Selim ja Yiannakas (2000, 215) ovat puolestaan sitä mieltä, että ulkoistettu sisäinen tarkastus saattaa tulla loppujen lopuksi organisaatiolle kalliimmaksi kuin omana järjestetty tarkastus. He perustelevat tätä sillä, että sopimusta tehtäessä ei sovita pelisäännöistä koskien muun muassa

laskutusta. Palveluntarjoajat voivat laskuttaa sopimuksen ulkopuolisia kuluja, kuten esimerkiksi havaintoja erikseen. He puoltavat vahvasti oman sisäisen tarkastuksen järjestämistä. Heidän mukaansa riippumattomuus voi myös kärsiä, mikäli sisäisen tarkastuksen palvelu ostetaan samalta yhteisöltä kuin tilintarkastus. Tässä on heidän mukaan eturistiriita. Selim ja Yiannakas kirjoittavat, että IIA:n mukaan sisäinen tarkastus tulee suorittaa täysin resurssien ja koulutetulla henkilökunnalla. Tämä tarkoittaa sitä, että omana järjestetty sisäinen tarkastus on paras vaihtoehto verrattuna ulkoistettuun vaihtoehtoon. Tässäkin on kysymyksessä sisäisen tarkastuksen tehokkuus. (Selim & Yiannakas 2000, 215.)

Edellä esitetyssä tutkimuksessa katsotaan myös ulkoistetun sisäisen tarkastuksen puoltajien asetelmaa. Heidän mukaansa varsinaisesti kokonaan ulkoistettu palvelu on joiltakin osilta hyvä, mutta paras vaihtoehto sisäisen tarkastuksen järjestämiselle on co-sourcing eli osittain ulkopuolelta hankittu palvelu. Tällä tavalla pystytään kohdentamaan sisäinen tarkastus mahdollisiin ongelma-kohtiin, eikä resursseja käytetä turhaan. Menetelmällä voidaan vähentää henkilöstöä, koska tiettyihin tarkastuskohteisiin voidaan hankkia tarkastus ulkopuolelta. Toinen merkittävä positiivinen asia ulkopuolelta hankitussa palvelussa on joustavuus. Ulkoistaessa voidaan saada lyhyelläkin varoitusaikalla tarkastaja tarkastamaan tiettyä kohdetta. Ongelmana on kuitenkin, saako hallitus kaiken mahdollisen informaation, jos sisäinen tarkastus on ulkoistettu. Selim ja Yiannakas nostavat erittäin tärkeän seikan esiin tutkimuksessaan. He toteavat, että ulkoistaessa sisäistä tarkastusta kyseessä ei ole samanlainen asia kuin ulkoistaessa muuta liiketoimintaa. Perusteluna on, että sisäinen tarkastus on tärkeä osa sisäisen valvonnan tarkastamista ja kehittämistä, joka vaikuttaa suoraan organisaation ydintoimintoihin. (Selim & Yiannakas 2000, 215–216.)

3.2.3 Osittain ulkopuolelta hankittu sisäinen tarkastus

Kolmas sisäisen tarkastuksen järjestämisen tapa on osittain ulkopuolelta ostettu palvelu *co-sourcing*. Tällä järjestämistavalla tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatiolla on oma sisäisen tarkastuksen yksikkö, mutta jossa organisaatio ostaa osan tarkastuksesta ulkopuoliselta asiantuntijaorganisaatiolta. Tätä käytetään erityisesti erityistarkastuksissa. Alla on esitettyä hyödyt ja haitat siitä, kun sisäinen tarkastus on järjestetty osittain omana ja osittain ostopalveluna. (KPMG Oy Ab 2008, 116–117.)

Hyödyt:

- Henkilöstön määrää voidaan pitää paremmin optimaalisena, mikä vaikuttaa kuluihin suoraan alentavasti.
- Mikäli oma asiantuntemus tai tietotaito ei riitä, voidaan hankkia asiantuntevaa palvelua jostakin tietystä toiminnosta.
- Oman sisäisen tarkastuksen tarkastajien riippumattomuus kasvaa, kun työskennellään ulkopuolisten tarkastajien kanssa.
- Johdon koulutus ja konsultointi paranevat, koska oman yksikön tarkastajat kykenevät keskittymään tähän paremmin.

Haitat:

- Johto saattaa valvoa liikaa ulkopuolisia tarkastajia, jolloin heidän riippumattomuus voi heikentyä.

KPMG:n mukaan (2008, 117) *co-sourcing* eli osittain ulkopuolelta ostettu palvelu tuo organisaatioille lisäarvoa. Tämä näkyy erityisasiantuntemuksen käyttämisessä, jolloin voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi viimeisimpiä tietojärjestelmiä. Kyseinen toimintamalli on yleistynyt viimeisten vuosien aikana niin yksityisellä sektorilla kuin julkishallinnossa. Nykyään tarkastusyksikkö organisaatioissa saattaa olla vain tarkastusjohtaja tai vastaavaa, jotka ostavat kohdennettuja tarkastuspalveluita muilta palveluntarjoajilta.

Stewart ja Subramaniam (2010, 17) ovat sitä mieltä, että osittain ulkopuolelta hankittu sisäinen tarkastus on paras mahdollinen tapa järjestää sisäinen tarkastus. Sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen on ollut kovassa kasvussa viimeisen kuuden vuoden aikana. Vuonna 2007 sisäinen tarkastus oli ulkoistettu noin 10 prosenttisissa eri organisaatioissa. Pelkästään osittain ulkopuolelta hankittua sisäisen tarkastuksen palveluita oli vuonna 2009 yli 15 prosenttia organisaatioista, kun kaikkiaan osittain ulkopuolelta hankittua sisäistä tarkastusta oli 77 prosenttia eri organisaatioista. Vuonna 2009 kokonaan ulkopuolelta hankittua palvelua käytettiin 15 prosenttia organisaatioista ja omana sisäisenä tarkastuksena 85 prosenttia. (Stewart & Subramaniam 2010, 17.) Tämän perusteella osittain ulkopuolelta hankittu sisäinen tarkastus on hyvin suosittu tapa järjestää organisaation sisäinen tarkastus.

Kansainvälisten tieteellisten tutkimusten ja esitetyn KPMG:n tutkimuksen mukaan *co-sourcing* on tuottoisin vaihtoehto sisäisen tarkastuksen järjestämiselle. Suurin kriittinen eroavaisuus on, että kokonaan ulkopuolelta hankittu sisäinen tarkastus ei takaa täydellistä riippumattomuutta organisaatiosta niin kuin KPMG:n tutkimus osoittaa. Kansainvälisten tutkimusten mukaisesti se

saattaa jopa kärsiä. Osasyynä tähän on se, että omana yksikkönä järjestettäessä sisäinen tarkastaja raportoi helpommin väärinkäytöksistä.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tutkielman tutkimusongelmien ratkaisuun haettiin vastauksia ainoastaan tilintarkastajilta. ISA 610 -standardin mukaan tilintarkastaja on henkilökohtaisessa vastuussa tilintarkastusevidenssin hankkimisesta sekä evidenssin luotettavuudesta, jossa hän voi käyttää hyödykseen sisäisen tarkastajan tekemää työtä. Tutkielman relevantiksi aineistoksi tutkielman kannalta muodostuivat ainoastaan tilintarkastajien näkemykset asiasta. Tutkielmassa pyrittiin löytämään vastauksia siihen, kuinka sisäisen tarkastuksen organisointi vaikuttaa tilintarkastukseen ja onko sillä vaikutuksia evidenssin luotettavuuteen, oli se sitten toteutettu ostopalveluna tai järjestetty omana yksikkönään organisaatiossa.

Ulkoistaessa sisäistä tarkastusta, on olettamana ollut alan kirjallisuuden mukaan, että se on riippumattomampaa kuin omana yksikkönä järjestettäessä. Riippumattomuuden lisäksi, toisena oletuksena on ollut, että organisaatiot saavat sillä kustannussäästöjä, kun he järjestävät sisäisen tarkastuksen ostopalveluna.

Tutkielma toteutettiin laadullisesti eli kvalitatiivisesti käyttäen hyödyksi edellä mainittua kyselylomaketta. Kvalitatiivisuuden selittää ensinnäkin se, että kohdejoukko eli kyselyyn osallistuvat, on valittu tarkoituksen mukaisesti. Tässä tutkielmassa se tarkoittaa tilintarkastajia. Tutkielma on ennen kaikkea hermeneuttinen tutkimus, jossa pyritään tulkitsemaan henkilöiden toimintaa tiettyä asiaa kohden. Tämän perusteella tutkielma on puolistrukturoitu eli kokonaisvaltainen, jonka mukaisesti aineistoa käsitellään syvällisellä otteella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 163 – 166.) Vaikkakin tutkielma toteutettiin kyselylomakkeella, on kyseessä kuitenkin puoli strukturoimaton tutkielma. Tutkielmaa varten tehty kyselylomake ei ole tilastollinen lomake.

4.1 Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien taustat

Tutkielman empiirisessä osiossa haettiin vastauksia tutkimusongelmaan tilintarkastajilta kyselylomakkeella (liite 2). Kyselylomake lähetettiin yhteensä yhdelletoista tilintarkastajalle. Kyselyyn vastasi kahdeksan kolmen eri ison tilintarkastusyhteisön tilintarkastajaa, joiden työkokemus vaihteli yhdestä vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Vastausprosentti kyselyyn oli 73 prosenttia, jota voidaan pitää hyvänä. Vastauksia haluttiin mahdollisimman monesta eri yhtiöstä ja eri alojen asiantuntijoilta, että saataisiin useamman eri kokemuksen omaavan tilintarkastajan näkemys asiasta.

Tutkielmaa varten tehtyyn kyselyyn osallistuneet ovat vastanneet anonyymisti ja edustavat vastauksissaan vain omia mielipiteitään. Kyseiset tilintarkastajat ovat suurien asiantuntijaorganisaatioiden palveluksessa ja tekemisissä tutkielman aiheen kanssa lähes päivittäin.

Kyselylomakkeessa oli yhteensä viisi kysymystä, joissa kolmessa kysymyksessä oli alakysymys. Vastaukset pyydettiin lyhyinä, mutta ytimekkäinä. Tämä siitä syystä, että vastausprosentti saataisiin mahdollisimman suureksi. Vastaajien työkokemuksen perusteella saadaan tutkielmaan myös hieman vertailevaa informaatiota, jolloin voidaan havaita, ovatko tilintarkastajien näkemykset samansuuntaisia työkokemuksesta ja ammattitutkinnoista riippumatta. Ovatko esimerkiksi kokeneet tarkastajat samaa mieltä kuin vähemmän kokeneet tarkastajat?

Taulukossa 1 on selvennetty vastaajien työkokemus, ammattitutkinnot ja onko hän toiminut sisäisenä tarkastajana.

<i>Vastaaja</i>	<i>Työkokemus (vuotta)</i>	<i>KHT</i>	<i>JHTT</i>	<i>HTM</i>	<i>CIA</i>	<i>Sisäisenä tarkastajana (vuotta)</i>
A1	1 - 5	-	-	-	-	-
A2	1 - 5	-	-	-	-	-
A3	1 - 5	-	-	-	-	-
B1	6 - 10	X	-	-	-	-
B2	6 - 10	X	X	-	X	1 - 5
C1	> 10	-	X	X	-	6 - 10
C2	> 10	X	X	-	-	1 - 5
C3	> 10	X	X	-	-	-

Taulukko 1. Vastaajien taustat

Taulukosta 1 voidaan havaita, että vastaajien työkokemus ja ammattitutkinnot jakaantuvat selkeästi. Alle viiden vuoden työkokemuksen omaavat eivät ole vielä suorittaneet ammattitutkintoa (vastaajat 1, 5 ja 6), mutta yli viiden vuoden työkokemuksen omaavilla on kaikilla ammattitutkinto. Ainoastaan yhdellä vastaajalla on sisäisen tarkastuksen ammattitutkinto CIA (vastaaja 8), mutta kaksi muuta vastaajaa ovat toimineet myös sisäisenä tarkastajana (vastaajat 2 ja 3). Neljällä vastaajista on KHT-tutkinto (vastaajat 3, 4, 7 ja 8) ja näistä kolmella myös JHTT-tutkinto (vastaajat 4, 7 ja 8). Yhdellä vastaajista on HTM- ja JHTT-tutkinto (vastaaja 2).

Tutkimukseen osallistuneet vastaajat on jaettu kolmeen ryhmään (A, B ja C) heidän työkokemuksiensa mukaisesti: A = 1 – 5 vuotta, B = 6 – 10 vuotta ja C = yli 10 vuotta.

4.2 Empiirisen aineiston kyselylomake

Kyselylomake rakennettiin ISA 610 – standardin pohjalta. Lisäksi käytettiin hyödyksi teoreettista viitekehystä ja aiempien tutkimusten tuloksia. KHT-yhdistys on vuonna 2012 julkaissut *ISA standardien soveltaminen pk-yhteisöissä: Keskeiset käsitteet ja ohjeet* – kirjan, jossa kuvataan erittäin kattavasti se, mitä tilintarkastajan tulisi huomioida hyödyntääkseen sisäisen tarkastuksen työtä. Kirjassa ei kuitenkaan oteta kantaa siihen, kuinka ostopalveluina järjestetty sisäinen tarkastus vaikuttaa tilintarkastukseen. Tätä julkaisua käytettiin kuitenkin hyödyksi kyselylomaketta tehdessä. Kyseisessä julkaisussa käsitellään sisäisen tarkastuksen hyödyntämistä syvällisemmin kuin ISA-standardeissa.

Kyselyn avulla haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin siitä, kuinka tilintarkastaja hyödyntää sisäisen tarkastuksen työtä ja kuinka ulkoistettu sisäinen tarkastus vaikuttaa tilintarkastukseen sekä onko tilintarkastaja havainnut eroavaisuuksia ostopalveluina järjestettyyn sisäiseen tarkastukseen ja omana yksikkönä järjestettyyn.

Kysymyksiä lomakkeessa on yhteensä kymmenen kappaletta, joihin on vastattu lyhyesti muutamalla virkkeellä. Lomake on tarkoituksella pyritty rakentamaan mahdollisimman lyhyeksi, että vastausten laatu ja määrä olisivat mahdollisimman hyviä. Kysely toteutettiin täysin anonymisti ja ainoastaan työkokemus ja ammattitutkinnot sekä se, onko vastaaja toiminut sisäisenä tarkastajana, olivat relevantteja henkilökohtaisia tietoja tutkimusta ajatellen. Kyselylomakkeessa oli viisi eri osa-aluetta:

- Tarkastettavat toiminnot,
- Sisäisen tarkastuksen objektiivisuus,

- Sisäisen tarkastajan ammatillinen huolellisuus,
- Ulkoistetun sisäisen tarkastuksen vaikuttavuus sekä
- Sisäisen tarkastuksen laadullisuus ja luotettavuus.

Kyseiset osa-alueet eli teemat auttavat ymmärtämään sekä lukemaan tutkielmaa, minkä johdosta kokonaiskuvan hahmottaminen on helpompaa.

5 Sisäisen tarkastuksen hyödyntäminen tilintarkastajan työssä

Kuten luvussa 4 selvisi, kyselylomake oli jaettu viiteen eri osa-alueeseen eli teemaan. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan myös näiden viiden eri osa-alueen avulla. Lisäksi tutkielmaan osallistuneet vastaajat jaettiin kolmeen eri ryhmään heidän työkokemuksiensa perusteella. Kyseessä ei kuitenkaan ole vertaileva tutkimus.

5.1 Tarkastettavat toiminnot

Tarkastettavien toimintojen teemassa haluttiin saada selville se, mitä toimintoja tilintarkastaja yleensä tarkastaa ja mitä sisäinen tarkastaja on jo mahdollisesti tarkastanut. KHT-yhdistyksen (2012, 264) tilintarkastaja on henkilökohtaisessa vastuussa siitä evidenssistä, mitä hän tilintarkastusta suorittaessaan käyttää ja hyödyntää. Toisekseen tämän teeman kohdalla haluttiin selvittää, kuinka tilintarkastaja ratkaisee sen, onko sisäisen tarkastajan tekemä tarkastus relevanttia aineistoa tilintarkastajan tekemään lakisääteiseen tarkastukseen. Kolmanneksi asiaksi tässä teemassa selvitettiin, kuinka kommunikointi sisäisen tarkastajan ja tilintarkastajan välillä tapahtuu. Ahokkaan (2012, 50) mukaan kommunikointi on erittäin tärkeää tarkastajien välillä. Sen pitää olla avointa ja luotettavaa.

5.1.1 Tarkastettavien toimintojen hyödyntäminen

Sisäistä tarkastajaa sekä tilintarkastajaa kiinnostavat lähtökohtaisesti eri asiat tarkastettavasta organisaatiosta. Tilintarkastaja tarkastaa hallinnon, kirjanpidon sekä tilinpäätöksen, jotka

luonnollisesti sisältävät monia erilaisia toimintoja. Sisäinen tarkastaja paneutuu enemmän itse toimintojen prosesseihin sekä sisäisen valvonnan toimivuuteen. On kuitenkin mahdollista, varsinkin tilintarkastajan tekemän tilikauden aikaisen tarkastuksen yhteydessä, että tilintarkastaja tarkastaa sisäisiä kontroleja tietyistä talousprosesseista. Tämän teeman kohdalla haluttiin selvittää tilintarkastajilta sitä, mitä toimintoja tilintarkastaja tarkastaa, mitkä mahdollisesti sisäinen tarkastaja on jo tarkastanut ja kuinka tilintarkastaja voi hyödyntää sitä. Kuten vastaaja A1 kyselyyn vastasikin, osakirjanpitojen tarkastamiset ovat hyvin oleellisia ja hyödyllisiä tarkastaa. Esimerkiksi ostotoiminnoissa saattaa olla organisaatiosta riippuen hyvin tiukat sisäiset kontrollit. *”Muun muassa osto-, myynti- sekä palkkaproessikuvaukset, jotka on luotu organisaatioon sisäisen tarkastuksen kehoituksesta. Käytetään hyväksi ulkoisessa tarkastuksessa riskien selvittämiseksi, jotta pystytään kohdistamaan tarkastusta mahdollisesti enemmän riskiä sisältäviin kohteisiin. Sisäisen tarkastuksen työtä hyödynnetään täten paljon riskien selvittämisessä ja työn kohdentamisessa.”* Prosessien tarkastuksella pyritään siihen, että organisaatiossa ei ole vaarallisia työyhdistelmiä, mitkä voivat johtaa väärinkäytöksiin tai tahattomiin virheisiin. Näistä voi olla suurta haittaa organisaation toiminnalle.

Prosessien kartoitus on erittäin relevantti tieto myös tilintarkastajalle. Prosessien kartoituksella tilintarkastaja kykenee näin varmentamaan kyseessä olevan toiminnon toimivuuden, kuten tilintarkastaja B2 vastauksessaan pätevästi sen esittää. *”Palkkatoiminto, ostotoiminto, myyntitoiminto ja varastotoiminto. Sisäisen tarkastuksen laatimia prosessikuvauksia hyödynnetään osana sisäisten kontrollien kartoitusta ja testausta. Valmiista prosessikuvauksista on apua myös tarkastuksen dokumentoinnissa. Luotettavasta ja toimivasta sisäisestä kontrolliympäristöstä on hyötyä tilintarkastusasiakkaan riskitason määrittämisessä. Aineistotarkastuksen määrää on toimivien sisäisten kontrollien tapauksessa mahdollisuus pienentää.”* Sisäisen tarkastuksen hyöty tilintarkastuksessa voi siis olla jo se, että tilintarkastaja voi luottaa sisäisen tarkastajan tekemään riskitasoon.

Mikäli sisäisen tarkastuksen yhteydessä on ilmennyt, että sisäiset kontrollit toimivat, voi tilintarkastaja täten pienentää aineistotarkastuksen määrää jo tarkastettua kontrollia kohtaan ja keskittyä tarkastuksen kriittisempiin osa-alueisiin. Tilintarkastajan on vain arvioitava se, voiko hän määrää pienentää aineistotarkastuksessa. Toisin sanoen, onko evidenssi tilintarkastukselle määritellyn olennaisuuden puitteissa. Pitkän työkokemuksen omaava tilintarkastaja C1 oli samaa mieltä edellisten kanssa, että kontrollit ovat yleisiä tarkastuskohteita. Lisäksi hän nosti esiin erittäin tärkeän seikan esille, suunnittelun. Tilintarkastajan on helpompaa tehdä suunnitelma tarkastukselle, kun hän tietää sisäisen tarkastuksen tarkastuskohteet. *”Sisäiset kontrollit lienevät yleisin. Sisäinen*

ja ulkoinen tarkastus pääsääntöisesti varmistaa yhdessä, ettei päällekkäisiä tarkastuksia tehdä. Sisäisen tarkastuksen työtä hyödynnetään eniten ulkoisen tarkastuksen suunnittelussa.” Tilintarkastuksen suunnittelu on pakollista jokaiselle tarkastuskohteelle. Se, että tilintarkastaja tietää sisäisen tarkastuksen kohteet, voi hän suunnitella muun muassa tilintarkastuksen ajankäytön huomattavasti paremmin. Mikäli sisäinen tarkastaja ja ulkoinen tarkastaja ovat sopineet sisäisen tarkastuksen kohteista, on tilintarkastajan helpompaa suunnitella oma työ muiden kohteiden osalta. Tämä on hyvin hyödyllistä varsinkin pitkissä asiakassuhteissa.

5.1.2 Sisäisen tarkastuksen soveltuvuus tilintarkastajalle

Sisäisen tarkastuksen tekemät tarkastukset eivät aina sovellu tilintarkastajan tarkoituksiin. Tilintarkastajan tulee näin ratkaista ja arvioida, ovatko sisäisen tarkastuksen tekemät tarkastukset relevantteja ja missä määrin. Vastaaajien vastauksissa tuli erittäin selväksi se, että sisäisen tarkastuksen tarkastuksien dokumentoinnilla on erittäin iso merkitys tämän asian suhteen. *”Sisäinen tarkastus on usein kartoitusta -> tilintarkastaja myös testaa, onko asia niin kuin on haastatteluissa ja prosessikaavioissa kerrottu -> asia ratkaistaan perehtymällä raporteihin ja työpapereihin.”* Sisäisen tarkastajan dokumentointia ohjataan myös kansainvälisissä standardeissa, joissa annetaan tarkat toimintatavat raportoinnista sekä työpapereiden dokumentoinnista sekä säilyttämisestä. Tilintarkastaja lähtökohtaisesti paneutuu ensiksi tarkastusraporttiin, jonka jälkeen tekee päätöksen sen hyödyntämisestä.

Vastauksista ilmeni, että voi olla tilanteita muun muassa isojen konsernien tarkastuksessa, jossa konsernin päävastuullinen tarkastaja tekee päätöksen sisäisen tarkastuksen hyödyntämisestä, kuten B1 vastauksessaan antaa ymmärtää. Eli yksittäinen tilintarkastaja ei aina olekaan vastuussa sisäisen tarkastuksen hyödyntämisestä. *”Kun tilintarkastaja pyrkii hyväksikäyttämään sisäisen tarkastajan tekemää työtä, tulee hänen soveltaa ISA-standardia 610. Kyseinen standardi ohjaa tilintarkastajan työtä liittyen sisäiseen tarkastukseen. Tyypillisesti tämä ratkaisu on tehty konsernin tarkastajan toimesta (minulla ei ole tästä kokemuksia, vrt. ensimmäinen vastaukseni). Luonnollisesti voisin arvioida, että tilintarkastaja tekee päätöksen sen perusteella, miten hän arvioi sisäisen tarkastuksen tekemän työn vastaavan tilintarkastajan tekemään riskipohjaiseen suunnitteluun.”* Vaikka konsernin tarkastaja olisi tehnyt päätöksen sisäisen tarkastuksen hyödyntämisestä, tulee sisäisen tarkastuksen dokumentaatio, sisältäen raportit sekä työpaperit olla asianmukaisesti hoidettu. Sisäisen tarkastuksen hyödyntäminen ei kuitenkaan ole pakollista, vaikka se soveltuisikin tilintarkastajan käyttöön.

5.1.3 Tarkastajien välinen kommunikointi

Tilintarkastajan ja sisäisen tarkastajan välisen kommunikoinnin tulee olla avointa ja luotettavaa. Kommunikointi on ensiarvoisen tärkeää molempien tarkastajien työskentelyssä. Kommunikoinnin tärkeys on siinä, että molemmat ovat tietoisia tarkastettavasta kohteesta sekä tapahtuvista tarkastustoimenpiteistä. (Ahokas 2012, 51–52.)

Selvittäessä sitä, kuinka kommunikointi tapahtuu, olivat vastaukset tässäkin tapauksessa hyvin yksimielisiä. Vastaajina olevien tilintarkastajien mukaan kommunikointi tapahtuu yhteisissä palaverissa, sähköpostitse sekä ennen kaikkea sisäisen tarkastajan työpapereiden läpikäynnillä. Vastaaja C3 tiivistä lähes kaikkien tarkastajien mielipiteet asiasta. *”Yleensä palaverissa, joissa sovitaan työnjaosta ja tarkastussuunnitelmista. Tilinpäätöstä voidaan tarkastaa yhtä aikaa. Tarkastusten välissä kommunikointi sähköpostitse/puhelimitse ja raporttien avulla.”* Kommunikointi raporttien avulla tarkoittaa, että sisäinen ja ulkoinen tarkastaja vaihtavat tiiviisti dokumentaatiota tarkastettavasta organisaatiosta, millä pyritään helpottamaan toisen työ määrää ja ennen kaikkea auttamaan toinen toistaan omassa tarkastustyössä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että sisäinen tarkastaja voi hyödyntää halutessaan tilintarkastajan tekemää työtä.

Kommunikointi tapahtuu myös ennen varsinaista tarkastusta. Tilintarkastaja B2 otti esiin olennaisen osan molempien tarkastuksien osalta, johdon. Kommunikointi voi tapahtua myös johdon välityksellä, jolloin tietoja vaihdetaan. *”Kommunikointi voi tapahtua johdon välittämien tarkastusraporttien muodossa tai yhteisten tapaamisten muodossa.”*

5.2 Sisäisen tarkastuksen objektiivisuus

Sisäisen tarkastuksen objektiivisuutta ei voida mitata mittareilla eikä tunnusluvuilla. Se on yksi oleellisimmista kysymyksistä sisäisen tarkastajan työn kannalta. Hänen täytyy toimiessaan sisäisenä tarkastajana olla objektiivinen väärinkäytösten raportoinnin suhteen. Se, että sisäinen tarkastaja on työssään objektiivinen sekä täysin riippumaton, on elinehto tarkastuksen tarkoitukselle.

5.2.1 Sisäisen tarkastajan objektiivisuuden arviointi

Kuten edellä kävi ilmi, on sisäisen tarkastuksen objektiivisuutta ja riippumattomuutta vaikea arvioida minkään mittarin avulla. Kun tilintarkastaja hyödyntää sisäisen tarkastajan tekemää tarkastusta omassa tarkastuksessaan, tulee hänen arvioida sisäisen tarkastajan objektiivisuus. Tutkielmassa halutaan saada selville, kuinka objektiivisuutta arvioidaan sen perusteella, onko kyseessä ulkoistettu sisäinen tarkastus. Tilintarkastajien näkemyksen mukaan ulkopuolelta hankittu sisäinen tarkastus olisi objektiivisempaa kuin omana yksikkönä järjestetty. Kuitenkin arviointi tapahtuu monesti ammattistandardien perusteella. Vastaaja B2 totesi vastauksessaan, että: *”Lähtökohtaisesti riippumattomuutta ja objektiivisuutta arvioidaan sisäisen tarkastuksen ammattistandardien perusteella riippumatta siitä, onko kyseessä ostopalveluna hankittu sisäinen tarkastus vai ns. oma toiminto.”* Vastauksen perusteella tilintarkastaja arvioi aina objektiivisuuden sisäisen tarkastuksen osalta. Organisoimistapa ei vaikuta sen arvioimiseen, mikäli sisäisen tarkastuksen työtä hyödynnetään.

Monesti oletuksena on, että ostopalveluina järjestetty sisäinen tarkastus olisi objektiivisempaa ja riippumattomampaa kuin omana yksikkönä järjestetty. Jokainen tarkastaja, oli kyseessä sitten ulkoinen tai sisäinen, on aina itse vastuussa omasta riippumattomuudesta. Kuten vastaaja A1 totesi: *”Lain ja standardin mukaan jokainen sisäinen/ulkoinen tarkastaja on ensisijaisesti itse vastuussa siitä, että pystyy toimimaan objektiivisesti ja riippumattomasti. Sanktio sen noudattamatta jättämisestä on merkittävä. Tilaava organisaatio voi pyytää kirjallisen vahvistuksen palveluntoimittajalta mutta se tulee olla jo palveluntuottajan.”*

Objektiivisuus sekä riippumattomuus vaikuttavat tarkastustyöhön ja objektiivisuuden arviointiin suuresti. Sen merkitys korostuu jo siinä, mitä sisäinen tarkastaja on raportoinut. Osa tilintarkastajista oli sitä mieltä, että ulkopuolelta hankittu sisäinen tarkastaja raportoisi helpommin muun muassa johdon toimista tai muusta arkaluonteisesta toiminnosta. Vastaaja A2 vastasi, että sisäisen tarkastajan lähipiiriin tutustumisella saadaan objektiivisuus varmennettua. Tämän myötä myös muun muassa kontaktit organisaation johtoon saadaan selvennettyä.

Monet vastaajista olivat kuitenkin sen kannalla, että arviointi tapahtuu aina tapauskohtaisesti ja selkeää linjaa tai ohjeistusta ei arvioinnille voi antaa. Se, miten sisäinen tarkastus on järjestetty, ei saa vaikuttaa objektiivisuuden ja riippumattomuuden säilymiseen tarkastettavaa organisaatiota kohtaan.

5.2.2 Sisäisen tarkastuksen luotettavuus

Luottaminen sisäiseen tarkastukseen voidaan jakaa kahteen eri teemaan. Siihen, kuinka luottaminen eroaa siinä, miten sisäinen tarkastus on organisoitu ja toisekseen siihen, mitä eri asioita tilintarkastajan tulisi ottaa huomioon ja arvioida sisäisestä tarkastuksesta, jotta siihen voidaan luottaa tilintarkastuksessa. ISA 610 standardin mukaan tilintarkastaja on itse henkilökohtaisesti vastuussa keräämästään evidenssistä, mitä hän tilintarkastuksessa käyttää. Mikäli tilintarkastaja hyödyntää sisäisen tarkastuksen tekemää työtä, on hänen silloin myös luotettava sisäiseen tarkastukseen. Luottamiseen liittyy oleellisesti myös sisäisen tarkastuksen riippumattomuus sekä objektiivisuus.

Sisäisen tarkastuksen organisoimisella voi olla suuri merkitys siihen, luottaako tilintarkastaja siihen. Ostopalveluina järjestetty sisäinen tarkastus saattaa olla hieman riippumattomampi kuin omana yksikkönä järjestetty, mutta toisaalta omana yksikkönä järjestetty sisäinen tarkastus tuntee organisaation paremmin. Myös luottaminen on tapauskohtaista. Vastajien mukaan ulkoa ostettu sisäisen tarkastuksen palvelu saattaa olla jonkin erityisalan asiantuntija, jolloin luottaminenkin hänen ammattitaitoonsa voi olla korkeampi. Esimerkiksi vastaaja C1 totesi vastauksessaan, että: *”Se ei saisi erota mitenkään. Toki, ulkoistettua palvelua kritisoidaan usein sillä, ettei se tunne liiketoimintaa riittävästi. Toisaalta oma tarkastaja ei välttämättä tunne juuri tarvittavaa erityisalaa tai sitten se ei pysty toimimaan riittävän objektiivisesti kun ”tarkastetaan saman kahvipöydän kolleegoita”.* Saman kahvipöydän kollegoilla tarkoitetaan työtovereita. Kysymyksessä on täten uskallus. Uskaltaako oma sisäinen tarkastaja raportoida työtoverin väärinkäytöksistä? Toinen pitkän kokemuksen omaava tilintarkastaja C2 oli myös hieman samalla kannalla kuin edellä mainittu. Hänen mukaansa sisäisen tarkastuksen organisoimistavalla ei ole merkitystä tilintarkastusta ajatellen. Se on lähtökohtaisesti arvioitava aina tapauskohtaisesti.

Kuten vastaaja A1 toteaa, tulee tilintarkastajan suhtautua aiempiin tarkastuksiin varauksella. Hän toteaa myös sen, että pitkissä asiakassuhteissa luottamusta asiakkaan sisäiseen tarkastajaan voidaan rakentaa vuosien ajan, jolloin luonnollisesti myös luottamus kasvaa. *”Ulkoistetun sisäisen tarkastuksen tapauksessa suurempi, sillä voidaan pitää jopa hieman riippumattomampana. Kuitenkin tilintarkastaja ei voi liikaa kyseenalaistaa sisäisen tarkastuksen työtä, joten tähän liittyy omat riskinsä. Tilintarkastajan tulee aina suhtautua aiempaan tarkastukseen / toisen tarkastajan työhön varauksella. Toisaalta organisaation oman sisäisen tarkastajan tapauksessa pitkissä asiakassuhteissa luottamusta voi rakentaa vuosien ajan, ja näin ollen sisäiseen tarkastukseen ja sen tuottamaan työhön luottamus voi olla todella korkea.* Pitkät asiakassuhteet voivat rakentaa

parempaa luottamusta tarkastajien välillä. Tällöin voi tilintarkastaja käyttää hyödykseen sisäisen tarkastajan työtä helpommin. Toisaalta voi olla tilanteita, jossa organisaatio on ostanut sisäisen tarkastuksen palveluita samalta organisaatiolta ja samalta tarkastajalta jo pitkän aikaa, jolloin luottaminen voi olla edellä kuvatuunlainen.

Sisäisen tarkastuksen ammattistandardien mukaan sisäisestä tarkastuksesta on myös laadittava laadunvarmennusdokumentaatio. Tilintarkastaja C3 oli vastauksessaan sitä mieltä, että ulkopuolelta hankitulta sisäiseltä tarkastajalta voi saada paremmin työstetyn ja laadunvarmennusdokumentaation. *”Ulkoistetulta voi saada paremman laadunvarmennusdokumentaation. Luottaminen samaa tasoa, jos sisäisen tarkastuksen suunnitelmat ja toteutus on laadukasta.”*

Sisäisen tarkastuksen toteutuksella on myös siis todella iso rooli, jotta siihen voidaan luottaa. Kuten tilintarkastaja B2 vastasikin, on tilintarkastajan varmennuttava sisäisen tarkastajan riippumattomuudesta sekä objektiivisuudesta standardien mukaisesti. Objektiivisuus sekä riippumattomuus vaikuttavat myös yhtäläillä sisäisen tarkastuksen laadulliseen toteutukseen. *”Ostopalveluna hankittu sisäinen tarkastus voi ns. ulkoisen riippumattomuuden näkökulmasta vaikuttaa tilintarkastajan mielestä paremmalta kuin omana toimintona järjestetty. Kuitenkin myös ostopalveluiden kohdalla on varmennuttava riippumattomuudesta ja objektiivisuudesta standardien mukaisesti.”*

Silloin, kun tilintarkastaja arvioi sitä, voiko hän luottaa sisäiseen tarkastukseen työssään, on hänen arvioitava se erittäin tarkasti. Hänen tulee silloin arvioida monia asioita sisäisen tarkastuksen työstä ja itse sisäisestä tarkastajasta. Tilintarkastaja C2 antoi kolme relevanttia asiaa, joita pitää arvioida: suunnittelut, toteutus ja raportointi. Nämä kolme asiaa nousivat myös monien muidenkin tilintarkastajien vastauksissa esille. Tilintarkastaja A3 kertoi vastauksessaan lisäksi sen, että tilintarkastukseen hankitun evidenssin tulkinta ja lähestymistapa vaikuttavat luottamiseen myös. *”Työmenetelmät, tarkastuksen havainnot sekä lähestymistapa suhteessa tilintarkastuksen yhteydessä saatuun evidenssiin.”* Näiden lisäksi itse sisäistä tarkastajaa on arvioitava. Sisäisen tarkastajan arvioinnin vastauksissa ammattitaidon arviointi sekä sisäisen tarkastajan pätevyyden arviointi olivat keskeisimmät asiat. C3 tilintarkastaja antoi vastauksessaan hyvin ytimekkäästi sen, mitä sisäiseltä tarkastajalta odotetaan ja vaaditaan silloin, kun hänen työtään hyödynnetään. *”Objektiivisuus, ammattitaitoisuus, suunnitelmallisuus, kokemus, kokonaisuutena tasokkuus ja laatu. Jos suunnitelmat ja tarkastusraportit puutteellisia, sisäiseen tarkastukseen ei voi suuremmin luottaa.”*

Sisäisen tarkastajan työtä on arvioitava tilintarkastajalta odotettavalla skeptisyydellä. Vaikka sisäinen tarkastaja omaisi pitkän uran, on hänen työtään arvioitava tietyllä kriittisellä tavalla. Skeptisyydellä ei ole vaikutusta siihen, onko sisäinen tarkastus hankittu ostopalveluna vai omana yksikkönään vaan tilintarkastajan tulee aina lähestyä tarkastuskohdettaan skeptisesti.

5.3 Sisäisen tarkastajan ammatillinen huolellisuus

Mikäli tilintarkastaja käyttää hyödykseen sisäisen tarkastajan työtä, tulee tilintarkastajan kansainvälisen ammattistandardin ISA 610 mukaan, varmistaa se, että sisäinen tarkastaja on toiminut ammatillisella huolellisuudella suorittaessaan sisäistä tarkastusta. Tilintarkastajien vastauksien perusteella yleisin tapa varmistaa sisäisen tarkastajan ammatillinen huolellisuus, on haastattelemalla, sekä raportointiin ja dokumentaatioihin perehtymällä. Raportointiin sekä dokumentaatioon perehtymisellä pystytään varmentamaan se, että sisäinen tarkastaja on toiminut IIA:n antamien standardien mukaan. Kuten vastaaja A3 totesikin, että: *”Sisäisen tarkastuksen työn perusteella, eli usein raportoinnin perusteella.”*

Toisaalta jokaisen tarkastajan on myös itse huolehdittava siitä, että ammatillinen huolellisuus täyttyy ja on hyvällä tasolla, kuten vastaaja A2 sen vastauksessaan ilmaisikin. Kuitenkin tilintarkastaja pyrkii luottamaan sisäisen tarkastuksen työhön mahdollisimman paljon, koska resurssit tilintarkastukseen ovat yleensä hyvin pienet. Tilintarkastaja B1 antoi vastauksessaan tähän perustelut ja totesi, että tilintarkastaja yleisesti arvioi sisäisen tarkastuksen asianmukaisuuden ja ammatillisen huolellisuuden vasta oman tarkastuksensa jälkeen. *”Tehokkuussyistä tilintarkastaja pyrkii luottamaan sisäisen tarkastajan työhön mahdollisimman paljon. Tämä luonnollisesti vaatii sen, että yleisesti olemme pystyneet varmistumaan sisäisen tarkastuksen-toiminnon asianmukaisuudesta. Lisäksi tilintarkastaja tarvitsee luotettavaan kohteeseen (esim. kontrolleihin) liittyvän sisäisen tarkastajan tarkastusdokumentaation ja toistaa sisäisen tarkastajan tekemää työtä tietyllä otannalla. Toisin sanoa, tehdään osittain samaa työtä kuin sisäinen tarkastaja, verrataan omaa työtämme heihin ja arvioidaan sen jälkeen voidaanko työhön luottaa.”*

IIA:n standardin 1220 – Ammatillinen huolellisuus (2012, 8) selvennetään, mitä sillä tarkoitetaan: *”Sisäisen tarkastajan tulee osoittaa sellaista huolellisuutta ja taitoa, jota harkitsevalta ja pätevältä sisäiseltä tarkastajalta voidaan kohtuudella odottaa. Ammatillinen huolellisuus ei tarkoita erehtymättömyyttä.”* Standardi sisältää työnlaajuutta, arviointia ja riskienhallintaa koskevia ohjeistuksia tarkastajalle sekä väärinkäytösten arviointiin liittyviä ohjeistuksia. Muun muassa nämä

ovat seikkoja, jotka vaikuttavat ammatilliseen huolellisuuteen, joita tilintarkastajan tulee arvioida käyttäessään sisäisen tarkastajan työtä.

Tilintarkastajat, jotka vastasivat kyselyyn, eivät juuri ottaneet kantaa edellä esitettyihin ammatillista huolellisuutta koskeviin seikkoihin. Vastausten perusteella suurin osa tilintarkastajista arvioisi ammatillista huolellisuutta tarkastusten laadun ja raporttien perusteella sekä haastatteleamalla sisäistä tarkastajaa.

5.4 Ulkoistetun sisäisen tarkastuksen vaikuttavuus

Ulkoistetun sisäisen tarkastuksen vaikuttavuus voidaan jakaa kahteen eri teemaan: hyödyt ja haitat sekä toimintojen tehokkuus. Olettamuksena on yleisesti ollut se, että toiminnot olisivat tehokkaampia ja organisaatiot saisivat kustannussäästöjä aikaan ostaessaan sisäisen tarkastuksen palveluita palveluntuottajalta. Se, miten se vaikuttaa tilintarkastajan työhön, ei voida sanoa täsmällistä vastausta vaan se on hyvin tapauskohtaista.

5.4.1 Ulkoistetun sisäisen tarkastuksen hyödyt ja haitat

Tilintarkastajan kannalta sisäinen tarkastuksen suorittaminen organisaatiossa on lähtökohtaisesti hyöty. Ennen kaikkea se on hyöty tarkastettavalle organisaatiolle. Palveluntarjoajalta ostetun sisäisen tarkastuksen hyötyjä sekä haittoja on monenlaisia. Tilintarkastajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että ostopalveluina järjestetty sisäinen tarkastus olisi paljon riippumattomampaa ja objektiivisempaa tarkastettavaa organisaatiota kohtaan kuin oma organisaation sisäinen tarkastus. Tilintarkastajille ostopalveluina järjestetty sisäinen tarkastus näin näyttäytyy eettisenä asiana. Aikaisemmin tutkielmassa esitetyn KPMG:n teettämän tutkimuksen mukaan se tuottaisi kustannussäästöjä organisaatiolle, koska henkilöstökustannukset olisivat vain tehdyn tarkastuksen mukaiset. Kuitenkin voidaan myös ottaa tässä asianyhteydessä esille raportointi. Ostopalveluina järjestetty sisäinen tarkastus yleisimmin ostetaan ja budjetoidaan työpäivien tai työtuntien määrissä. Mikäli ostopalveluna järjestetty sisäinen tarkastus on tiukasti aikataulutettu, voi olla, että raportoinnin laatu kärsii, jolloin sen hyödyntäminen ja luotettavuus pienenee.

Haittoina tilintarkastajat näkivät muun muassa organisaatiotuntemuksen. Ostopalveluina järjestetty sisäinen tarkastaja ei ole kovinkaan tietoinen tarkastettavan organisaation sisäisistä toimintatavoista ja niin edelleen. Esimerkiksi tilintarkastaja A1 vastasi kysymykseen koskien hyötyjä ja haittoja, että

osa riskeistä voi jäädä huomioimatta sisäisessä tarkastuksessa, mikä voi johtaa siihen, että tilintarkastajan on hyvin vaikea luottaa siihen ja sitä myöten käyttää sitä hyväkseen omassa tarkastuksessaan. Toisekseen tilintarkastaja C1 totesi liiketoiminnan tuntemattomuuden ja tietämättömyyden. *”Haittana voi joskus olla liiketoiminnan tuntemattomuus tai se, ettei tarkastuksen sisältö vastaakaan sitä, mitä tilaaja on itse asiassa halunnut.”* Sisäisen tarkastajan on tunnettava ja tiedettävä organisaatio hyvin, jotta hän voi sitä tarkastaa. Ydintoimintojen tunteminen auttaa koko organisaatorakenteen hahmottamiseen ja sitä kautta tarkastettavan kohteen tuntemiseen.

Edellä esitetyssä vastauksessa on tilanne, jossa tilintarkastajan tulisi arvioida hyvin tarkasti sitä, kannattaako kyseistä tarkastusta käyttää hyödykseen ja evidenssinä tilintarkastuksessa. Organisaation tuntemattomuus olikin lähes kaikkien tilintarkastajien vastauksissa sekä oli lähes ainoa vastaus haittojen osalta. Kuitenkin liiketoiminnan tai organisaation tuntemattomuus vaikuttaa myös pidemmälle, raportoinnin luotettavuuteen, kuten edellä ilmenikin.

Hyötyjä listattaessa tilintarkastajilla oli moniakin hyötyjä. Hyödyistä organisaatiot itse kykenisivät selostamaan enemmänkin, mutta tilintarkastajien näkökulmastakin hyötyjä löytyy. Tilintarkastaja B1 vastasi hyötyjen osalta seuraavasti: *”Hyötynä kokisin sen, että ulkoistettu sisäinen tarkastaja on lähtökohtaisesti enemmän riippumaton ja hänellä on todennäköisesti enemmän best practice osaamista.”* Riippumattomuuden varmentaminen on varmasti keskeisin hyöty. Riippumattomuus ja objektiivisuus nousivatkin lähes kaikkien vastaajien vastauksissa esille, kun hyötyjä kysyttiin. Best practice -osaamisella viitataan siihen, että kyseisellä tarkastajalla on tietty erityisosaaminen johonkin tarkastettavaan osa-alueeseen. Tilintarkastaja C1 oli myös samaa mieltä kuin B1-tarkastaja todetessaan: *”Kustannussäästöt, erityisosaaminen johonkin tiettyyn erityisalaan esim hankintalaki, resurssin täsmäkohdentaminen ovat ainakin etuja.”*

Erityisosaamisen sekä riippumattomuuden lisäksi A2-tilintarkastaja koki, että ulkoistettu sisäinen tarkastaja voi tuoda organisaatioon lisää ja uusia näkemyksiä toimintoihin sekä prosesseihin. Uusien asioiden tuominen organisaatioon kehittää organisaatiota aina eteenpäin, mikä tosin on yksi sisäisen tarkastuksen tehtävistä.

5.4.2 Toimintojen tehokkuus sekä kustannussäästöt

Toimintojen tehokkuudessa ensisijaisena kysymyksenä nousee, ovatko tilintarkastajat havainneet organisaatioiden toiminnoissa enemmän tehokkuutta, sisäisen tarkastuksen organisoimistavasta

riippumatta. Toisena kiinnostavana asiana tässä yhteydessä nousi, ovatko he havainneet, että organisaatiot olisivat saaneet kustannussäästöjä aikaan ulkoistetun sisäisen tarkastuksen ansiosta. Sisäisen tarkastuksen yhtenä tavoitteena on saada organisaation toiminnot mahdollisimman tehokkaiksi ja tietyllä tapaa etsiä puutteita toiminnoista ja prosesseista, jotta ne saataisiin mahdollisimman tehokkaiksi.

Monet tilintarkastajat vastasivat tähän kysymykseen, että he eivät ole havainneet merkittäviä muutoksia tai heillä ei ole tietoa toimintojen tehokkuudesta sisäisen tarkastuksen jälkeen. Tilintarkastaja C3 otti kantaa siihen, ovatko organisaatiot saavuttaneet kustannussäästöjä ulkoistaessaan sisäisen tarkastuksen toiminnon. Hänen mukaansa, *”Ehkä tarkastuspäivien määriä ja siten kustannuksia on saatu karsittua mutta laatu voi kärsiä, kun tarkastuspäiviä vähennetään. Ulkoistetut tarkastuspäivät kuitenkin kalliimpia kuin oman sisäisen tarkastuksen päivähinnat.”*

Kuten edellä onkin selvennetty, voi tarkastuspäivien määrä vaikuttaa suoraan raportoinnin laatuun, jolla on vaikutusta sisäisen tarkastuksen hyväksikäytettävyyteen tilintarkastuksessa. Toisaalta toinen pitkän työkokemuksen omaava tilintarkastaja C1 vastasi, että toimintojen tehokkuus ei välttämättä parane, mutta kustannussäästöjä voi organisaatio saada. *”Toiminnot eivät välttämättä aina ole juuri sen tehokkaampia, mutta kustannussäästöjä sillä tulee, jos tarkastuksien määrä on vakio. Toki, se voi olla tehokkaampaa, mikäli omalla tuotannolla ei ole riittävää osaamista tarkastukseen, kun taas ostopalvelussa voi tilata juuri oikean osaamisen, jolloin työ on todellisuudessa tehokkaampaa. Vastaavasti samalla rahalla voisi ulkoistetun tarkastuksen palveluita yleensä tilata enemmän.”* Kustannussäästöjen osalta tulisi tarkastettavana olevan organisaation ja ulkoistetun sisäisen tarkastajan sopia pelisäännöistä, kuten Selim ja Yiannakas (2000, 215) sen tutkimuksessaan osoittivatkin. Tällä viitataan siihen, mitä organisaatio suostuu maksamaan palveluntarjoajalle.

Toki, on hyvin vaikea verrata toimintojen tehokkuutta sisäisen tarkastuksen jälkeen, oli se järjestetty sitten ostopalveluna tai omanaan. Tilintarkastaja B2 vahvistaa tämän oletettaman vastauksessaan. *”Olen havainnut toimivia ratkaisuja sekä ulkoistetun että oman toiminnon organisointimuodoissa. Esimerkiksi alueilla, joilla osaavan henkilöstön rekrytointi on haastavaa, on ollut tehokas ratkaisu ulkoistaa toiminto. Pienehköjen organisaatioiden tapauksessa ulkoistettu toiminto on ollut usein ainoa mahdollisuus järjestää sisäinen tarkastus, kun käytettävissä olevat resurssit eivät riitä oman henkilön palkkaamiseen.”* Kuten Holopainen ym. (2006, 79) teoksessaan ilmaisivatkin sisäinen tarkastus kannattaa järjestää silloin, kun työntekijöitä on yli 600 sekä liikevaihto noin 100 miljoonaa euroa. Silloin olisi syytä harkita oman yksikön perustamista. Kuten

tilintarkastaja B2 ilmaisikin, ostopalveluina järjestetty sisäinen tarkastus on tehokkain ratkaisu pienissä yhtiöissä. Osa syy tähän on se, että pienissä yhtiöissä saattaa olla tiettyä erityisosaamista vaativia toimintoja tai toimintojen määrä ei ole suuri, jolloin ei omaa sisäisen tarkastuksen yksikköä kannata pitää.

5.5 Sisäisen tarkastuksen laadullisuus ja luotettavuus

Ennen kuin sisäisen tarkastuksen tekemää työtä voidaan hyödyntää yhtenä tilintarkastuksen evidenssinä, on varmistuttava, että sisäisen tarkastuksen laatu on hyvä ja siihen voidaan luottaa. Edellä on jo esitelty muutamia laadullisuuteen sekä luotettavuuteen vaikuttavia asioita yleisesti. Sisäisen tarkastuksen yksi relevanteimmista asioista on se, että tarkastaja tuntee tarkastettavan organisaation hyvin. Organisaatiotuntemus on todella tärkeä asia sisäisen tarkastuksen laadullisuuteen ja luotettavuuteen vaikuttavissa asioissa. Yksi syy tähän on se, että tarkastaja tietää ja tuntee organisaation toimintatavat sekä toiminnot ja toisena syynä on se, että sisäisellä tarkastajalla on tällöin hyvät edellytykset kehittää organisaatiota ja sen toimintoja.

Tutkielman tavoitteena oli muun muassa selvittää sisäisen tarkastuksen hyödynnettävyyttä, mikäli se on järjestetty ostopalveluna. Tilintarkastajien vastauksissa ilmeni hyvin selkeästi, että sisäisen tarkastuksen raportointi on ratkaiseva tekijä tämän asian suhteen. Toisena tekijänä tilintarkastajat vastasivat, että täytyy kuitenkin varmentaa sisäisen tarkastuksen toimenpiteet ennen kuin sitä voidaan hyödyntää. Tilintarkastaja A1 totesi myös vastauksessaan, että organisaation muun henkilökunnan haastattelulla voidaan varmentaa asiaa. *”Organisaation muun henkilöstön esim. talousjohtajan haastattelu ja jälkikäteistarkastukset sisäisen tarkastuksen huomioihin /päähavaintoihin. Mikäli näyttäisi, että ulkoistetun sisäisen tarkastuksen työ on moitteetonta, sitä voidaan hyödyntää jatkossa tilintarkastuksessa. Aluksi kuitenkin tehtävä kuitenkin ”tuplacheckauksia” jotta sisäisen tarkastuksen työtä voidaan arvioida ja tehdä tarvittavat johtopäätökset.”* Ei riitä, että todentaa sen laadullisesti hyväksi. Tilintarkastajan tulee kuitenkin varmentaa asia jollakin keinolla. Tilintarkastaja on itse henkilökohtaisesti vastuussa keräämästään evidenssistä, hänen on silloin myös varmennuttava evidenssin luotettavuudesta ja käytettävyydestä tilintarkastuksessa.

Toisekseen, sisäisen tarkastuksen työhön ei voida luottaa, ellei siihen ole tehty niin sanotusti tuplatarkastusta. Tilintarkastaja B2 oli hieman samaa mieltä kuin tilintarkastaja A1. Hänen mukaansa aina pitää varmistua tarkastuksesta myös pistokokein. *”Tilintarkastaja ei koskaan voi hyödyntää sisäisen tarkastuksen raporttia osana tilintarkastusevidenssiään, jos se ei ole*

varmentanut tietojen oikeellisuutta esimerkiksi tekemällä pistokokein uudelleentestausta sisäisen tarkastuksen jo kartoittamiin kontrolleihin.”

Erään tilintarkastajan, C1, vastauksissa ilmeni myös tärkeä asia: maine. Yritykset, jotka tarjoavat sisäisen tarkastuksen palveluita, ovat yleisesti isoja yhtiöitä, jotka ovat palveluntarjoajia myös monessa muussakin toiminnossa. Ne eivät lähtökohtaisesti voi ottaa sitä riskiä, että tekevät sisäisen tarkastuksen huolimattomasti, koska he saattavat menettää asiakkaitaan muissakin palveluissa. *”Mikäli raportista tai suunnitelmasta ei muuta ilmene on melkein luotettava siihen, että sisäinen tarkastus on tehty ammattieettisesti ja standardeja noudattaen. Pääsääntöisesti, siihen voi luottaa sillä isoilla yhteisöillä ei ole varaa ottaa maineriskejä (isompi riski kuin muut sanktiot, sakot jne) sillä että tuottaa epäkuranttia tarkastusta. Toki on myös niin, että ei CIA takaa yhtään mitään kun puhutaan toimialaosaamisesta. Silloin pitää tarkastella tarkastajan työkokemusta.”* Nykyisen markkinatilanteen puitteissa asiakkaiden menettäminen huolimattomuuden johdosta on erittäin vakava asia palveluntarjoajalle.

Ostopalveluina järjestetyn sisäisen tarkastuksen hyvinä puolina on nimenomaan toimialaosaaminen, jolloin työkokemus voidaan katsoa eduksi, kun hyödynnetään sisäistä tarkastusta. Ostopalveluina järjestetyn sisäisen tarkastuksen haittapuolina tilintarkastajan kannalta voidaan pitää sitä, että laadunvarmistusdokumentaatio sekä muut dokumentit ovat vaikeasti saavutettavissa, jolloin sisäisen tarkastuksen hyödyntäminen hankaloituu. Kuten tilintarkastaja C2 vastasikin raportoinnin perehtymisen lisäksi. *”Perehtymällä raporttiin -> haaste on se että työpapereita ei välttämättä pääse katsomaan.”* Tilanteessa, jossa palveluntarjoaja on suorittanut sisäisen tarkastuksen, voi työpapereiden saaminen on hankalaa. Tarkastaja ei välttämättä muista tarkastuskohdetta tai työpaperit eivät ole asianmukaisia. Työpapereiden osalta jokaisen tarkastajan tulisi muistaa se, että mitä ei ole dokumentoitu, ei ole olemassakaan.

Sisäisen tarkastuksen luotettavuuteen ei voida sanoa täsmällistä ja ainoata oikeaa vastausta. Kaikki tapahtuu aina tapauskohtaisesti. Niin kuin tilintarkastaja A3 vastauksessaan totesikin, että työmenetelmät ovat lähtökohtaisesti aina erilaisia. *”Arviointi tapahtuu tapauskohtaisesti. Pääpaino keskittyy työmenetelmien kuvaukseen ja tarkastuksen havaintojen raportointiin suhteessa tilintarkastuksen yhteydessä saatuun evidenssiin.”* Raportoinnilla sekä sisäisen tarkastuksen ammattitaidolla on suuri merkitys silloin, kun heidän työtään hyödynnetään tilintarkastuksessa. Organisaatituntemus on avainasemassa, jolloin sisäisen tarkastuksen luotettavuus on suurempi. Organisaatituntemus on totta kai huomattavasti parempi oman sisäisen tarkastuksen yksiköllä, mutta erityisosaaminen saattaa olla parempi ostopalveluina järjestetyssä sisäisessä tarkastuksessa.

Lähtökohtaisesti sisäisen tarkastajan työn pitäisi olla prosessina suhteellisesti samanlainen, oli sisäinen tarkastus järjestetty tavalla kuin tavalla.

6 Yhteenveto tutkielman tuloksista

Tässä luvussa esitellään tutkielman keskeisimmät johtopäätökset sekä kyselyyn saadut tulokset. Tutkielmalla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, kuinka tilintarkastaja hyödyntää sisäisen tarkastajan tekemää työtä omassa tarkastuksessaan. Tutkielmaa tehtäessä havaittiin niin teorian, kirjallisuuden ja artikkeleiden kautta, että sisäisen tarkastamisen järjestäminen ulkoistamalla on hyvin yleistä ja ollut kasvussa pitkän aikaan. Tähän pohjautuen, voidaan todeta tutkielman olevan ajankohtainen.

Organisaatioilla on lähtökohtaisesti kolme erilaista tapaa järjestää sisäinen tarkastus: järjestää se kokonaisuudessaan itse, ostaa ulkopuoliselta tai järjestää osittain itse ja ostaa osan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Kansainvälisiin tutkimuksiin sekä artikkeleihin paneutuessa, osittain ulkopuolelta hankittu sisäinen tarkastus on paras mahdollinen tapa järjestää sisäinen tarkastus. Sen etuina nähtiin hyvin vahvasti se, että organisaatiot pystyvät ostamaan tiettyä erityisosaamista ulkopuolelta. Tällöin he voivat itse keskittyä organisaation ydintoimintoihin. Toisekseen niin osittain ulkopuolelta hankittu kuin kokonaan ulkopuolelta hankittu tarkastus on mahdollisesti paljon riippumattomampaa kuin omana yksikkönä järjestetty. Sisäisen tarkastuksen järjestämiseen liittyvät seikat olivat hyvin relevantteja asioita tietää tutkielman kannalta. Tätä varten tutkielman tueksi hankittiin aineistoa niin kansainvälisistä tutkimuksista kuin kotimaisesta kirjallisuudesta. Yksi oleellinen kotimainen kirjallisuuslähde oli KPMG Oy Ab:n tekemä tutkimus, jossa käsiteltiin näiden kolmen eri tavan hyötyjä ja haittoja. Kansainvälisiin tutkimuksiin peilaten, oli KPMG Oy Ab:n tekemä tutkimus hieman ristiriidassa vastauksissaan.

Tutkielmassa oli kyse siitä, kuinka sisäisen tarkastuksen tekemää työtä tilintarkastaja hyödyntää, ja kuinka hän varmistaa sisäisen tarkastuksen laadun, sisäisen tarkastajan ammatillisen huolellisuuden sekä objektiivisuuden. Tutkielmalla haettiin eritoten siihen vastauksia, vaikuttaako se sisäisen tarkastuksen hyödyntämiseen tilintarkastuksessa, mikäli se on ulkoistettu organisaatiossa. Koska tilintarkastaja on henkilökohtaisessa vastuussa keräämästään evidenssistä, on hänen harkittava sisäisen tarkastuksen hyödyntämistä tarkasti. Pyrkimykseni oli siis tuoda tutkielman avulla tietoon

se, onko tilintarkastajan työn kannalta vaikutusta siihen, käyttääkö hän sisäisen tarkastuksen tuottamia raportteja hyödykseen tilintarkastuksessa, oli sisäinen tarkastus järjestetty organisaatiossa ulkoistamalla tai omana yksikkönään. Tutkielman empiirinen osuus jaettiin viiteen eri teemaan kyselylomakkeen mukaisesti. Tällä tavoin tutkielmaa on helpompi havainnoida sekä tuloksia pystytään paremmin analysoimaan ja lukemaan.

Tilintarkastajien vastaukset kyselylomakkeeseen ovat heidän omiaan eivätkä ne ole sidoksissa edustamiensa yhtiöiden mielipiteiden kanssa. Kuitenkin kyselyyn osallistuneet tilintarkastajat edustavat yhtiöitä, jotka ovat hyvin paljon tekemisissä tutkielman aiheen kanssa. Vastaukset kyselyyn pyydettiin ja annettiin anonyymisti.

Tilintarkastaja sekä sisäinen tarkastaja suorittavat kumpikin tarkastuksia eri tarpeisiin. Sisäinen tarkastaja suorittaa tarkastuksia johdon tueksi, jotta muun muassa toiminnot saataisiin tehokkaimmaksi. Tilintarkastaja puolestaan tekee tarkastuksia lainmukaisesti. Sisäisen tarkastajan tarkastuksen saattavat kohdistua sisäisen valvonnan eri osa-alueisiin. Näihin kuuluvat esimerkiksi kontrollit, joita organisaatioissa on. Nämä kontrollit voivat olla myös talousprosesseihin liittyviä kontrolleja. Talousprosesseihin liittyvät kontrollit ovat myös kohteita, joita tilintarkastaja yleisesti tarkastaa tilintarkastuksen yhteydessä. Kyselylomakkeessa kysyttiin tilintarkastajilta, mitkä ovat sellaisia toimintoja, joita tilintarkastaja tarkastaa, jotka sisäinen tarkastaja on mahdollisesti jo tarkastanut. Lähes kaikki tilintarkastajat olivat sitä mieltä, että erilaiset kontrollit ovat sellaisia tarkastettavia kohteita. Tällaisia ovat muun muassa osakirjanpitojen kontrollit. Vaikkakin sisäinen tarkastaja olisi kontrollit jo tarkastanut, tilintarkastajan on kuitenkin tarkkaan harkittava sen hyödyntämistä. Mikäli sisäinen tarkastaja on tarkastuksen tiettyyn kohteeseen jo tehnyt, voi tilintarkastaja varmentaa asian muun muassa haastatteleamalla avainhenkilöitä organisaatiossa ja todentaa asian paikkansapitävyys. Tilanteessa, jossa tilintarkastajan tulee vain varmentaa sisäisen tarkastuksen tulokset tiettyä toimintoa kohden, voi hän silloin mahdollisesti vähentää omaa työmääräänsä. Tilintarkastajan tulee kuitenkin noudattaa tilintarkastuksessaan ISA -standardeja ja tutkielman aiheeseen liittyvää ISA 610 - Sisäisen tarkastuksen hyödyntäminen -standardia.

Tilintarkastajan sekä sisäisen tarkastajan välillä pitää olla luottavainen sekä avoin kommunikointi. Tutkielman vastauksien mukaan kommunikointi tapahtuu yleisesti palavereissa, sähköpostilla sekä sisäisen tarkastuksen teettämien raporttien välillä. Relevanttius tämän aiheen ympärillä on siinä, onko kommunikointi sujuvaa ja luotettavaa silloin, kun sisäinen tarkastus on organisaatiossa järjestetty ostopalveluna. Vaikeus saattaa tulla siinä, että ulkoistettu sisäinen tarkastaja ei muista tarkastuskohdetta tai työpapereiden saaminen on hyvin hankalaa.

Sisäisen tarkastuksen kansainvälisissä ammattistandardeissa on ohjeistus objektiivisuudelle. Sen kuuluu olla riippumatonta ja objektiivista arviointia tarkastettavasta organisaatiosta. Kirjallisuuden pohjalta saadun käsityksen mukaan sisäinen tarkastus olisi objektiivisempaa ja riippumattomampaa silloin, kun se on järjestetty ostopalveluina. Tutkielmassa kysyttiin tilintarkastajilta, kuinka he arvioivat sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden tarkastettavaan organisaatioon. Tuloksena saatiin, että sillä ei ole juurikaan väliä, onko kyseessä omana yksikkönä järjestetty vai ostopalveluina järjestetty tarkastus. Riippumattomuus pitää joka tapauksessa arvioida tapauskohtaisesti ammattistandardien mukaan. KPMG Oy Ab:n tutkimuksen mukaan ostopalveluina järjestetty sisäinen tarkastus olisi enemmän objektiivisempaa ja riippumattomampaa kuin omana yksikkönä järjestetty. Kuitenkin kansainväliset tutkimukset osoittavat sen, että riippumattomuus saattaa olla jopa suurempaa silloin, kun sisäinen tarkastus on organisaatiossa omana yksikkönään. Tämä näkyy muun muassa siinä, että oma sisäinen tarkastaja raportoi väärinkäytöksistä helpommin johdolle.

Tilintarkastajan kuuluu arvioida objektiivisuuden lisäksi myös se, onko sisäinen tarkastus luotettavaa. Sisäisen tarkastuksen organisoimisella saattaa olla silloin suuri merkitys siinä, onko se luotettavaa vai ei. Ulkoistettu sisäinen tarkastus voi olla ammattitaitoisesti tehty yhtä lailla kuin omana yksikkönä toiminut sisäinen tarkastus. Oma sisäinen tarkastus puolestaan tuntee organisaation lähtökohtaisesti paljon paremmin kuin ostopalveluina hankittu tarkastaja. Toisena ongelmakohtana kyselyn perusteella voidaan todeta, että ulkopuolelta hankittu tarkastaja ei välttämättä ymmärrä ja tunne tarkastettavan organisaation liiketoimintaa sillä tasolla, että hän voisi suorittaa tarkastuksen mahdollisimman hyvin, jotta sitä voitaisiin hyödyntää. Kyselyn perusteella on myös väliä sillä, onko oma sisäisen tarkastuksen yksikkö toiminut pitkään organisaatiossa. Silloin luottaminen siihen voi olla paljon helpompaa. Ulkoistaessa sisäistä tarkastusta ei välttämättä tiedetä, onko palveluntarjoajalla tarjolla tarpeeksi osaamista ja tietämystä tarkastuskohdetta ajatellen. Vastauksien mukaan pitää aina suhtautua varauksella aikaisempiin tarkastuksiin ja käydä läpi se tietyllä skeptisyydellä. Luottamiseen vaikuttaa ensisijaisesti kuitenkin sisäisen tarkastuksen laatu. Mikäli suunnitelmat, työpaperit ja raportti eivät ole riittävällä tasolla, ei tarkastukseen liiemmin voida luottaa.

ISA 610 standardin mukaan tilintarkastajan tulee arvioida myös sisäisen tarkastajan ammatillinen huolellisuus, mikäli hän käyttää tätä hyödykseen. Sisäisen tarkastajan ammatillinen huolellisuus mainitaan myös sisäisen tarkastuksen ammattistandardeissa. Tilintarkastajat, jotka tutkielman kyselyyn vastasivat, olivat suuresti sitä mieltä, että työpapereihin sekä raportointiin eli itse työhön perehtymällä voidaan arviointi suorittaa. Ongelmana tässä kohtaa saattaa tulla vastaan se, että

ulkoistetun sisäisen tarkastuksen työpapereita voi olla vaikea saada itselleen, jolloin arviointi voi olla hyvin vaikeaa.

Tutkielmassa haluttiin saada selvyyttä myös siihen, kuinka ulkoistettu sisäinen tarkastus vaikuttaa tilintarkastajan työhön. Ovatko toiminnot esimerkiksi tehokkaampia sellaisen sisäisen tarkastuksen jälkeen ja mitä hyötyjä se mahdollisesti organisaatiolle tuo? Tilintarkastajien näkökulmasta hyötyjä ja haittoja on hieman vaikea selventää ja vastaukset tähän olivatkin suppeampia kuin muihin kysymyksiin. Hyötyjä kuitenkin saatiin selville vastauksien joukosta. Suurena hyötynä nähtiin se, että ulkoistetulla sisäisellä tarkastuksella saattaa olla niin sanottu *best practice* tiettyyn toimintoon. Mutta toisaalta tämä nähtiin myös heikkoutena. Tilanteessa, jossa sisäinen tarkastaja ei tunnekaan tarkastettavan organisaation liiketoimintaa. Toisena hyötynä nähtiin se, että organisaatio kykenee kohdentamaan resurssejaan heidän omiin ydintoimintoihin. Kyselyn perusteella osa piti riippumattomuutta suurempana.

Haittoina liiketoimintatuntemuksen lisäksi vastaajat näkivät sen, että tarkastettavan organisaation sisäiset omat toimintatavat eivät ole heidän tiedossaan, jolloin tarkastus saattaa olla haasteellista. Isona ongelmana eräs vastaajista näki sen, että osa riskeistä saattaa jäädä sisäiseltä tarkastajalta huomioimatta, kun tarkastus on ulkoistettu. Silloin se vaikuttaa suoraan sisäisen tarkastuksen hyödyntämiseen tilintarkastajan työssä.

Sisäisen tarkastuksen yhtenä monista tavoitteista on saada toiminnot mahdollisimman tehokkaiksi, ja sellaisiksi, että niitä voidaan kehittää. Tilintarkastajilta kysyttäessä toimintojen tehokkuudesta, ei monella ollut kokemuksia. Kuitenkin osa vastasi, että on nähnyt toimivia ratkaisuja sekä toimintojen kehittymistä monissa organisaatioissa sisäisen tarkastuksen jälkeen, mutta sillä ei ole ollut juurikaan merkitystä, onko sisäinen tarkastus ollut organisaation oma vai ostopalveluina järjestetty. Kustannussäästöihin monet ottivat kantaa yksimielisesti. Heidän mukaan organisaatiot saavat kustannussäästöjä ulkoistamalla sisäisen tarkastuksen. He perustelivat sitä sillä, että tarkastuspäiviä ei tarvitse ostaa niin paljoa. Mutta tarkastuspäivien määrän pieneneminen saattaa vaikuttaa suoraan myös tarkastuksen laatuun, joka voi heikentyä tätä myöten. Kustannussäästöjä saa muutoinkin kuin tarkastuspäiviä vähentämällä. Tutkielman tulokseksi saatiin, että voidaan ostaa suoraan tiettyyn kohteeseen tarkoitettu tarkastus, joka halutaan mahdollisesti tutkia kunnolla, jolloin kustannussäästöjä voidaan saavuttaa organisaatiossa.

Viimeisenä teemana tutkielman empiirisessä osiossa oli sisäisen tarkastuksen laadullisuus ja luotettavuus. Tällä pyrittiin saamaan suoraan vastaus siihen, onko oma sisäinen tarkastus laadultaan parempaa kuin ostopalveluina hankitun sisäisen tarkastuksen. Tutkielman tulokseksi tämän asian

yhteydessä saatiin, että huolimatta sisäisen tarkastuksen organisoimistavasta, on tilintarkastajan aina tehtävä varmennustarkastuksia niihin kohteisiin, joita hän mahdollisesti voisi hyödyntää tilintarkastuksessaan. Tämä voi tapahtua muun muassa pistokokein tarkastuskohteista, jolloin voidaan varmistaa asia.

Tutkielma saavutti odotetut tulokset. Tutkielman kyselyyn osallistuneet tilintarkastajat olivat monet yhtä mieltä suomalaisen, KPMG Oy Ab:n, teettämän tutkimuksen kanssa. Ulkoistaessa sisäisen tarkastuksen toimintojaan voivat riippumattomuus sekä kustannussäästöt olla hyvinkin mahdollisia. Kyselyn monissa vastauksissa, että erityisosaaminen voi olla parempaa, kun palvelun ulkoistaa, jolloin yksittäisiä tapauksia tilintarkastaja voi käyttää helposti hyödykseen. Tämä väite myös puoltaa sitä olettaa, että *co-sourcing* eli osittain ulkopuolelta hankittu sisäinen tarkastus voisi olla paras mahdollinen tapa järjestää sisäinen tarkastus. Tilintarkastajan hyödyntäessä sisäistä tarkastusta, on omana yksikkönä järjestetty sisäinen tarkastus paras mahdollinen. Se takaa helpomman kommunikoinnin, työpapereiden saamisen, raporttien läpikäymisen ja saatavuuden sekä voidaan olla varmoja siitä, että sisäinen tarkastaja tuntee organisaation toimintatavat ja sen ydintoiminnot.

Laadullisiin kysymyksiin viitaten, voidaan ottaa kantaa erittäin tärkeän seikkaan: maineeseen. Mikäli sisäinen tarkastus ostetaan ulkopuolelta, on heidän pidettävä huolta maineestaan ja heidän on silloin tehtävä työ mahdollisimman hyvin virheitä tekemättä. Nykyisessä markkinatilanteessa palveluja tarjoavilla yrityksillä ei ole varaa menettää asiakkaitaan, jolloin heidän on hoidettava työnsä mahdollisimman moitteettomasti. Tämän pohjalta tilintarkastaja kykenee luottamaan myös ulkoistettuun sisäiseen tarkastukseen. Tutkielmaa varten tehdyn kyselyn pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että sisäisen tarkastuksen hyödyntämistä tilintarkastuksessa tilintarkastajan näkökulmasta on omana yksikkönä järjestetty parempi vaihtoehto kuin ulkoinen.

LÄHTEET

- Ahokas, Niina 2012. *Yrityksen sisäinen valvonta*. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.
- Carey, Peter, Subramaniam, Nava & Ching, Karin Chua Wee 2006. *Internal audit outsourcing in Australia*. Accounting and Finance 46, 11–30.
- Chadwick, William E. 2000. *Keeping Internal Auditing In-house*. Internal Auditor. Vol. 57 Issue 3, p 88.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2004. *Enterprise Risk Management — Integrated Framework, Executive Summary*.
- Coram, Paul, Ferguson, Colin & Moroney, Robyn 2008. *Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud*. Accounting and Finance 48 (2008) 543–559.
- Davidson, Bruce I., Desai, Naman K. & Gerard, Gregory J. 2013. *The Effect of Continuous Auditing on the Relationship between Internal Audit Sourcing and the External Auditor's Reliance on the Internal Audit Function*. Journal of Information Systems. Vol. 27 Issue 1, 41-59.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Grossman, Gene M. & Helpman, Elhanan 2002. *Outsourcing in a global economy*. Cambridge: The National Bureau of Economic Research.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011, *Tutkimushaastattelu – Haastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M.-J. 2003. *Corporate Governance: Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely*. Helsinki: WSOY.
- Holopainen, Atte, Koivu, Eila, Kuuluvainen, Antero, Lappalainen, Keijo, Leppiniemi Jarmo, Mikola Matti & Vehmas Keijo 2006. *Sisäinen Tarkastus* Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.

- Holopainen, Atte, Koivu, Eila, Kuuluvainen, Antero, Lappalainen, Keijo, Leppiniemi Jarmo, Mikola Matti & Vehmas Keijo 2010. *Sisäinen Tarkastus* Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.
- Horsmanheimo, Pasi & Steiner, Maj-Lis 2002. *Tilintarkastus – Asiakkaan opas*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Horsmanheimo, Pasi, Kaisanlahti, Timo & Steiner Maj-Lis 2007. *Tilintarkastuslaki – Kommentaari*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Jensen, M. & Meckling, W. 1976. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics 3.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö 2003. *Tilintarkastuslakityöryhmän raportti*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- KHT-yhdistys 2007. *Tilintarkastusalan standardit ja suositukset*. Helsinki: KHT – Media Oy
- KHT-yhdistys 2008. *Tilintarkastusalan standardit ja suositukset*. Helsinki: KHT – Media Oy
- KHT-yhdistys 2009. *Kansainväliset tilintarkastus- ja laadunvalvontastandardit*. Helsinki: KHT-Media Oy.
- KHT-yhdistys 2012. *Kansainväliset tilintarkastus- ja laadunvalvontastandardit*. Helsinki: KHT-Media Oy.
- KHT-yhdistys 2012. *ISA-standardien soveltaminen pk-yhteisöjen tilintarkastuksessa; Keskeiset käsitteet ja ohjeet*. Helsinki: KHT-Media Oy.
- Kiiha, Jarkko 2002. *Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- KPMG Oy Ab: Alftan, Mikko, Blumme, Nils, Heikkala, Jani, Kontula, Lisbet, Miettinen, Olli, Pakarainen, Eija, Sinersalo, Kaarina, Sjölund, Roland, Sundvik, Peter, Tarvainen, Jyri, Tikkanen, Reino, Turakainen, Olli, Urrila, Antti & Vesa, Janne 2008. *Corporate Governance: sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta*. Helsinki: Edita.
- Komulainen, Mikko 2010. *Ulkoistaminen kunnissa*. Suomen kuntaliitto, Helsinki: Kuntatalon paino. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 1008
- Martikainen, Juha-Pekka, Meklin, Pentti, Oulasvirta, Lasse & Vakkuri, Jarmo 2002. *Kunnallisen tilintarkastuksen ulkoistaminen: Kuntien näkemyksiä tarkastuksesta, sen lisäarvosta ja kehittämistarpeista*. Tampere: Tampere University Press.

- Mattila, Matti 2006. *Tehtävänä valvonta*. Helsinki: Oma kustanteinen.
- Myllymäki, Arvo 2007. *Finanssihallinto-oikeus*. Helsinki: WSOYpro.
- O'Regan, David 2013. *Relying on external audit's work*. Internal Auditor. Vol. 70 Issue 1, 19-21.
- Pop, Atanasiu, Bota-Avram, Cristina & Bota-Avram, Florin 2008. *The relationship between internal and external audit*. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 2008, vol. 1, issue 10, 18.
- Riistama, Veijo 1994. *Tilintarkastuksen teoria ja käytäntö*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Riistama, Veijo 2000. *Tilintarkastus – perusteet*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Raudasoja, Kaisa & Johansson, Marja-Leena 2009. *Esimies talouden johtajana julkishallinnossa*. Juva: SanomaPro Oy.
- Schneider, Arnold 2008. *Outsourcing Internal Auditing*. Internal Auditing 23(6): 16–25.
- Sisäiset tarkastajat ry 1997, *Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit*. Vaasa: Ykkös-Offset.
- Selim, Georges & Yiannakas, Aristodemos 2000. *Outsourcing the Internal Audit Function: A Survey of the UK Public and Private Sectors*. International Journal of Auditing Int. J. Audit. 4: 213-226.
- Solomon, Jill 2007. *Corporate Governance and accountability*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Stewart, Jenny & Subramaniam, Nava 2010. *Internal Audit Independence and Objectivity: Emerging Research Opportunities*.
- Tilintarkastajayhdistys HTM ry 1985. *Tilintarkastajan käsikirja*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Tomperi, Soile 2009. *Tilintarkastus – Normeista käytäntöön*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vento, Reino 1973. *Yrityksen tilintarkastus*. Tapiola: Oy Weilin+Göös AB:n Kirjapaino.
- Vilkka, Hanna 2005. *Tutki ja kehitä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vuorinen, Erkki 1996. *Tarkastuslautakunta kunnan valvonnassa*. Helsinki: Kuntatalon Painatuskeskus.

Internet – lähteet

Deloitte <viitattu 1.10.2012>

http://www.deloitte.com/view/fi_FI/fi/palvelut/tilintarkastuspalvelut/112d3000a210e110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm

Sisäiset tarkastajat ry. <viitattu 25.10.2012>

<http://theiia.fi/etusivu>

Taloussanomat 1.2.2010 <viitattu 12.7.2013>

<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2010/02/01/ulkoistaminen-ei-tuo-aina-saastoja/20101518/12>

Tilisanomat 3.9.2013 <viitattu 10.10.2013>

http://www.tilisanomat.fi/node/831_3.9.2013

Virallislähteet

HE 242/1998. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi julkishallinnon ja -talouden tilintarkastajista.

TilintL 459/2007 Tilintarkastuslaki.

Liitteet

Liite 1 Sähköposti saate:

Hei,

Olisiko mahdollista, että voisitte vastata graduani koskevaan kyselyyn?

Aiheena on Sisäisen tarkastuksen organisointitavan vaikutus tilintarkastukseen - Tilintarkastajan työn kannalta.

Aikaa kyselyn tekemiseen menee noin 15 minuuttia ja kysely on täysin anonyymi.

Liitteenä kyselylomake ja sen voi palauttaa minulle tähän sähköpostiin.

(sami-petteri.rajala@uta.fi)

Kiitoksia jo etukäteen vaivannäöstä.

Ystävällisin terveisin,

Sami-Petteri Rajala

puh: 044 - 251 2731

sami-petteri.rajala@uta.fi

Liite 2 Kyselylomake

Sisäisen tarkastuksen organisoimistavan vaikutukset tilintarkastukseen – Tilintarkastajan työn kannalta

Sami-Petteri Rajala

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu: Tilintarkastuksen ja arvioinnin maisteriohjelma, Julkinen talousjohtaminen

Tilintarkastajan tausta. Vastaa alla olevaan taulukkoon oikea vaihtoehto.

1. Työkokemus?

- a. 1-5 vuotta
- b. 6-10 vuotta
- c. enemmän kuin 10 vuotta?

2. Ammattitutkinnot?

- a. KHT
- b. JHTT
- c. HTM
- d. CIA
- e. Ei ammattitutkintoa tai joku muu?

3. Oletko työskennellyt sisäisenä tarkastajana ja kuinka kauan?

- a. 1-5 vuotta
- b. 6-10 vuotta
- c. Ei lainkaan kokemusta

Sisäisen tarkastuksen organisoimistavan vaikutukset tilintarkastukseen – Tilintarkastajan työn kannalta

Sami-Petteri Rajala

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu: Tilintarkastuksen ja arvioinnin maisteriohjelma, Julkinen talousjohtaminen

Kysymykset koskien ulkoistetun sisäisen tarkastuksen vaikutuksista tilintarkastukseen. Vastaa muutamalla virkkeellä.

1. Tarkastettavat toiminnot.

1a. Mitkä ovat tyypillisiä toimintoja, mitkä tilintarkastaja tarkastaa, jotka sisäinen tarkastus on mahdollisesti jo tarkastanut? Kuinka sisäisen tarkastuksen tarkastuksia hyödynnetään?

1b. Kuinka tilintarkastaja ratkaisee sen, soveltuuko sisäisen tarkastajan tekemä tarkastus tilintarkastajan tarkoituksiin?

1c. Kuinka tilintarkastajan ja sisäisen tarkastajan välinen kommunikointi tapahtuu?

2. Sisäisen tarkastuksen objektiivisuus

2a. Kuinka sisäisen tarkastajan objektiivisuutta sekä riippumattomuutta tarkastettavaa organisaatiota kohtaan voidaan arvioida sen perusteella, onko kyseessä ulkoistettu sisäinen tarkastus?

2b. Miten luottaminen sisäiseen tarkastukseen eroaa oman ja ulkoistetun sisäisen tarkastuksen välillä tilintarkastajan näkökulmasta?

Sisäisen tarkastuksen organisoimistavan vaikutukset tilintarkastukseen – Tilintarkastajan työn kannalta

Sami-Petteri Rajala

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu: Tilintarkastuksen ja arvioinnin maisteriohjelma, Julkinen talousjohtaminen

2c. Mitä asioita tilintarkastajan tulisi arvioida sisäisestä tarkastuksesta, jotta siihen voidaan luottaa tilintarkastuksessa?

3. Kuinka tilintarkastaja arvioi sen, että sisäinen tarkastaja noudattaa ammatillista huolellisuutta tarkastuksissaan?

4. Ulkoistetun sisäisen tarkastuksen vaikuttavuus

4a. Mitä hyötyjä ja haittoja näet siinä, että sisäinen tarkastuksen toiminto on ulkoistettuna organisaatiossa?

4b. Ovatko toiminnot tehokkaampia sisäisen tarkastuksen jälkeen silloin, kun sisäinen tarkastus on ulkoistettu toiminto? Oletko havainnut, että asiakas on saanut kustannussäästöjä ulkoistettaessaan sisäisen tarkastuksen toimintoja?

5. Sisäisen tarkastajan on tunnettava tarkastettava organisaatio hyvin. Kuinka tilintarkastaja varmistaa sen, että ulkoistetun sisäisen tarkastajan tuottama raportti on laadultaan hyvä sekä luotettava ja sitä voidaan hyödyntää tilintarkastuksessa?