



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppateollinen tiedekunta

Talousjohtaminen

Kandidaatintutkielma

Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen hyödyt ja haitat yrityksille

**Advantages and disadvantages of the internal audit outsourcing for
the companies**

20.12.2013

Tekijä: Henry Nyholm

Opponentti: Matias Leino

Ohjaaja: Sanna Hämäläinen

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	3
1.3	Tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys	3
1.4	Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto	5
1.5	Tutkielman rakenne	6
2	Sisäinen tarkastus organisaatiossa	7
2.1	Ammatillinen ohjeistus	8
2.2	Sisäinen tarkastus osana johtamis- ja hallintotapaa	10
2.3	Sisäinen valvonta	11
2.4	Riskienhallinta	12
2.5	Sisäisen tarkastuksen rooli ja asema organisaatiossa	15
3	Sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen	19
3.1	Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen syitä	20
3.2	Oman sisäisen tarkastuksen yksikön hyödyt	21
3.3	Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen hyödyt	23
4	Ulkoistamisen vaikutukset yrityksiin – Empiirinen tutkimus	25
4.1	Tutkimuksen toteutus	25
4.2	Kyselyn tulokset	26
4.2.1	Yleiset asiat sisäisen tarkastuksen ulkoistamisesta	27
4.2.2	Ulkoistamisen hyödyt	29
4.2.3	Ulkoistamisen haitat	32
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	36
	Lähdeluettelo	40

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake

1 Johdanto

Yritystoiminta kehittyi vauhtia ja samalla kilpailu markkinoista kovenee. Viime vuosina tapahtuneet katastrofit, riskienhallinnan pettäminen ja tilintarkastuksen epäonnistuminen ovat vaikuttaneet siihen, että useat organisaatioiden toiminnasta kiinnostuneet tahot ovat suunnanneet katseensa sisäisen tarkastuksen suuntaan (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Mikola & Vehmas 2010, 130). Tämän myötä yritysjohtokin on tullut entistä kiinnostuneemmaksi sisäisen tarkastuksen järjestämisestä ja odotukset toimintaa kohtaan ovat kasvaneet. Kun sisäinen tarkastus ei pysty vastaamaan johdon odotuksiin, niin saattaa nousta esiin kysymys toiminnon ulkoistamisesta.

Sisäisen tarkastuksen voi jo nimensä perusteella mieltää organisaation sisäiseksi yksiköksi ja joissakin piireissä saatetaan vieroksua ulkoistamisen käsitettä. Termi on kuitenkin maailmalla yleistynyt ja tässäkin tutkimuksessa käytetään nimeä ulkoistaminen viittaamaan organisaation ulkopuolelta ostettujen sisäisen tarkastuksen palveluiden käyttöön.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen on jakanut maailmalla voimakkaasti mielipiteitä jo vähintään parin vuosikymmenen ajan. Monet ovat voimakkaasti ulkoistamista vastaan, mutta toiset taas kannustavat organisaatioita hankkimaan sisäisen tarkastuksen palvelut ulkopuolelta. Yhdysvalloissa ulkoistamisen suosio koki räjähdysmäisen kasvun 1990-luvun puolivälissä ja todennäköisesti korkeimmillaan suosio oli 2000-luvun taitteessa (Rittenberg & Covalleski 2001). Valtaosa yrityksistä kuitenkin ulkoisti sisäisen tarkastuksen omalle tilintarkastajalleen, josta koitui suuria ongelmia. Vuonna 2002 Pohjois-Amerikassa voimaan tulleessa Sarbanes-Oxley -laissa keskeisenä rajoituksena onkin se, että siinä kielletään yrityksiä ulkoistamasta sisäistä tarkastusta heidän omille tilintarkastajilleen (Prawitt, Sharp & Wood 2012, 1109). Samantapaisia kieltoja on myös muis-

sa maissa ja Suomessakaan vastaava toiminta ei ole hyvän johtamis- ja hallintotavan eikä hyvän sisäisen tarkastustavan mukaista (Holopainen et al. 2010, 144–145).

Sisäinen tarkastus on kulkenut pitkän matkan kehittyäkseen nykyiseen muotoonsa. Viimeisten noin 60 vuoden aikana se on kehittynyt pelkästä kontrolloinnista toiminnoksi, joka edistää yrityksen hallinnointimenetelmiä osakkeenomistajien ja johdon strategisena kumppanina (Savčuk, 2007). Samalla se on kehittynyt tilintarkastukselle alisteisesta toiminnosta omaksi ammattikunnakseen (Holopainen et al. 2010, 23). On siis tärkeä huomata, ettei sisäinen tarkastus ole sama asia kuin tilintarkastus, vaikka ne toki yhteistyötä organisaatioissa usein tekevätkin.

Myös sisäinen valvonta mielletään usein samaksi asiaksi kuin sisäinen tarkastus, joten heti alkuun on syytä nostaa esiin pari eroavaisuutta näiden toimintojen välillä. Vaikka ne liittyvätkin vahvasti toisiinsa, niin ainakin käsitteinä näiden välille on mahdollista tehdä eroa. Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan organisaation sisäisiä menettely- ja toimintatapoja, joiden avulla pyritään saamaan varmistus toiminnan laillisuudesta ja tuloksellisuudesta. Sisäisellä tarkastuksella vastaavasti viitataan riippumattomaan ja objektiiviseen tarkastusorganisaatioon, jonka toiminnon ulottuvuus vaihtelee organisaatioittain. Käsitteenä sisäinen tarkastus on siten helpompi rajata, kun taas valvonnalle ei ole kaikenkattavaa määritelmää olemassa. Toinen merkittävä ero on siinä, että sisäisen tarkastuksen työtä ohjaavat myöhemmin esiteltävät ammatilliset ohjeet, kun taas sisäisen valvonnan järjestämiselle ei ole olemassa ohjaavia standardeja, vaan sen käytännön toteutus on pitkälti johdon päätettävissä. (Ahokas 2012, 12–13)

Aihe sopii laajuudeltaan mielestäni hyvin kandidaatintutkielmaan, etenkin sopivien rajoitusten myötä. Aikaisemmissa kandidaatintöissä tai Pro gradu –tutkielmissa ei aihetta juurikaan ole käsitelty. Toiminnon ulkoistamista sivuavia tutkimuksia löytyi kyllä muutamia, mutta yksikään niistä ei käsitellyt suoranaisesti ulkoistamisesta aiheutuvia hyötyjä ja haittoja yritykselle. Tämän vuoksi aiheen tutkiminen on mielestäni ajankohtaista ja tutkimusten puute lisäsi osaltaan henkilökohtaista mielenkiintoa kyseistä aihetta kohtaan.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkielman päätavoitteena on tutkia, miten sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen vaikuttaa yrityksiin, sen tuomat haitat sekä hyödyt. Tämän kautta tavoitteena on tarjota oleellisia näkökulmia ylimmälle johdolle heidän pohtiessaan toiminnon järjestämistä ulkopuolisen palveluntarjoajan ja oman sisäisen tarkastuksen yksikön välillä. Tutkimuksen alatavoitteena on myös etsiä niitä syitä, jotka saavat yritykset ulkoistamaan sisäisen tarkastuksensa.

Tavoitteiden pohjalta tutkimuksen pääongelman voi esittää kysymyksenä: Millä tavoin sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen vaikuttaa yritykseen?

Tätä pääongelmaa lähestytään kahden alaongelman kautta, jotka ovat:

- Mikä on sisäisen tarkastuksen rooli ja merkitys yritykselle?
- Mitkä tekijät saavat yrityksen ulkoistamaan sisäisen tarkastuksensa?

Pääongelmaan tullaan etsimään vastausta empiirisen aineiston avulla. Huomioitavaa on, ettei pääongelmaan ole absoluuttista oikeaa vastausta, vaan tutkimuksessa tullaan kartoittamaan valittujen kohdeyritysten näkemyksiä ulkoistamisen vaikutuksista. Alaongelmiin etsitään vastauksia vastaavasti teoriaosuuden pohjalta, joskin ulkoistamisen syitä käsitellään myös empiirisessä osiossa.

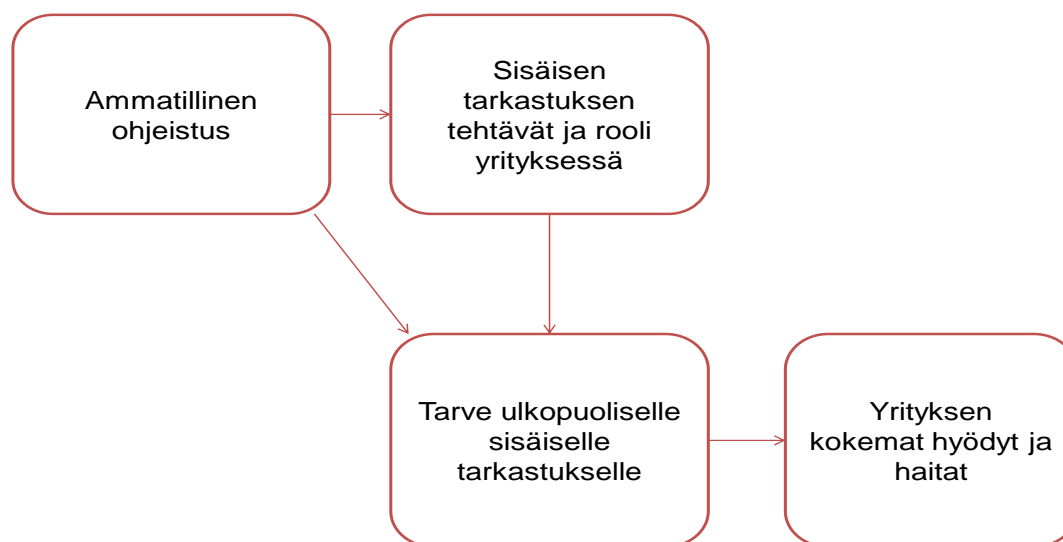
1.3 Tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan suomalaisia yrityksiä, sillä eri maissa on eri lait, eikä kandidaatintutkielman laajuus huomioon ottaen ole mielekäästä tehdä kansainvälistä tutkimusta. Lisäksi yrityksen koosta ja yhtiömuodosta riippuen sisäinen tarkastus voi olla erilaisilla järjestetty, joten tutkimuksessa keskitytään ainoastaan julkisiin osakeyhtiöihin, jotka ovat jo ulkoistaneet toiminnon kokonaan tai osittain. Koon puolesta otetaan kuitenkin huomioon kaikenkokoiset yritykset, sillä kokonaisuudessaan ulkopuolista si-

säistä tarkastusta käyttäviä yrityksiä on hyvin rajallinen määrä. KPMG:n (2008, 149, 151) Suomen pörssiyrityksiä koskevan tutkimuksen mukaan sisäinen tarkastus oli ulkoistettu 6 prosentilla suuryrityksistä ja reilu 10 prosentilla muista yrityksistä.

Sisäisen tarkastuksen tulee olla toiminnallisesti ja hallinnollisesti suoraan hallituksen tai hallitusta vastaavan organisaation ylimmän toimielimen alaisuudessa (Holopainen et al. 2010, 106). Tämän vuoksi tutkimuksessa keskitytään hallitusten jäsenten tai johtoryhmään kuuluvien henkilöiden näkökulmiin, heillä kun on paras näkemys sisäisen tarkastuksen toiminnasta.

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen voi esittää kuvan 1 mukaisesti. Sisäisen tarkastuksen ammatin lähtökohtana voidaan nähdä olevan sisäisten tarkastajien kansainvälisen kattojärjestö IIA:n (The Institute of Internal Auditors) asettama ammatillinen ohjeistus, joka ohjaa kaikkien sisäisten tarkastajien työtä, niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Tämä ohjeistus tullaan teoriaosuudessa käsittelemään melko tarkasti. Ammatillisen ohjeistuksen kautta selviää sisäisen tarkastuksen keskeiset työtehtävät ja heidän rooli osana organisaation päivittäistä toimintaa.



Kuva 1. Teoreettisen viitekehyksen eteneminen

Kuten kuvassa käy myös ilmi, yrityksen tarve ulkopuolista sisäistä tarkastusta kohtaan voi syntyä ammatilliseen ohjeistukseen kuuluvien asioiden pohjalta tai sitten sisäisen tarkastuksen rooli yrityksessä voi olla sellainen, että sen hankkiminen ulkopuolelta on yrityksen kannalta järkevämpää. Sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen voi vaikuttaa yrityksiin eri tavalla, joillekin se osoittautuu hyödylliseksi ratkaisuksi ja toisille ulkoistaminen voi olla epäedullista. Näitä vaikutuksia tutkimuksen kohteena oleviin yrityksiin käsitellään työn empiirisessä osiossa.

1.4 Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen empiriaosuus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty kyselylomaketta. Laadullisen tutkimuksen yhtenä tunnusmerkkinä on harkinnanvarainen otanta ja usein keskitytäänkin varsin pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös hypoteesittomuus siltä osin, ettei tutkijalla tule olla lukittuja ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Kuitenkin niin sanottujen työhypoteesien asettaminen on mahdollista ja jopa suotavaa. Näillä tarkoitetaan tietynlaisia arvauksia siitä, mitä tutkimustulosten analysointi voi tuoda tullessaan. (Eskola & Suoranta 2008, 18-20)

Juuri tätä tutkimusta varten luotu kyselylomake lähetettiin tarkoin valikoiduille yrityksille sähköpostitse ja se oli muodoltaan standardoitu, eli kysymykset olivat samat kaikille yrityksille (liite 1). Vaikka kyselylomakkeeseen vastattiin pääasiassa numeroin, ei se vielä tee tutkimuksesta kvantitatiivista. Tutkimuksen empiiriset lähtökohdat ja tulokset esitellään tarkemmin luvussa 4. Tutkimuksen pohjana olevassa teoriaosuudessa lähdeaineistona on käytetty muutamaa sisäistä tarkastusta käsittelevää teosta, mutta ehkä keskeisimpänä aineistona ovat olleet vertaisarvioidut tieteelliset englanninkieliset artikkelit. Myös IIA:n asettama ohjeistus sisäiselle tarkastukselle on ollut tärkeänä lähteenä teoriaosuutta muodostettaessa.

1.5 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma rakentuu viidestä kappaleesta, joista ensimmäinen kappale johdattelee tutkielman aiheeseen. Siinä määritellään tavoitteet tutkimukselle ja esitetään tutkimusongelmat. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, rajataan tutkimus sekä esitellään tutkimusmetodologia ja -aineisto.

Luvut 2 ja 3 muodostavat tutkielman teoriaosuuden. Toisessa kappaleessa käsitellään sisäisen tarkastuksen rooli ja esitellään ammatillinen ohjeistus, joka ohjaa jokaisen sisäisen tarkastajan työtä. Kolmannessa kappaleessa keskitytään sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen. Siinä esitellään olemassa olevan aineiston pohjalta syyt toiminnon ulkoistamiseen, sekä siitä mahdollisesti aiheutuvat haitat ja hyödyt.

Neljäs luku käsittää tutkimuksen empiirisen osion. Siinä käydään läpi kyselylomakkeella kerättyä empiiristä aineistoa ja lisäksi saatuja vastauksia analysoidaan perusteellisesti ja peilataan niitä olemassa olevaan teoriaan. Viimeinen luku muodostuu yhteenvedosta ja johtopäätöksistä, eli luvussa käydään läpi tiivistetysti tutkimuksen pääkohdat ja esitetään mahdolliset vastaukset tutkimusongelmiin.

2 Sisäinen tarkastus organisaatiossa

Tarve sisäiselle tarkastukselle on syntynyt sen johdosta, että suurten organisaatioiden johtamis- ja hallinto- sekä riskienhallinta- ja valvontaprosessit ovat muodostuneet niin monimutkaisiksi, että hallitus tarvitsee tuekseen erityisiä asiantuntijoita, sisäisiä tarkastajia. Sisäisen tarkastuksen tulee arvioida muun muassa, onko johtamis- ja hallintojärjestelmä tarkoituksenmukainen, toimivatko prosessit tarvittavalla tehokkuudella ja tarkoituksenmukaisesti, sekä noudatetaanko säädöksiä, jotta hyväksytyt tavoitteet saavutetaisiin kohtuullisen varmasti. (Holopainen et al. 2010, 18)

Organisaatioiden muutokset ovat vaikuttaneet, ja vaikuttavat edelleen, sisäisen tarkastuksen toimintaan. Tämän vuoksi vielä nykyäänkään ei ole helppo ymmärtää, mitä sisäinen tarkastus oikeastaan on ja miten se voi asianmukaisesti käytettynä hyödyttää organisaatiota. (Stačiokas & Rupšys 2005, 170) Sisäisen tarkastuksen päätarkoituksena voidaan kuitenkin sanoa olevan organisaation avustaminen sen tavoitteiden saavuttamisessa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti (Holopainen et al. 2010, 18).

Ennen kuin käsitellään sisäisen tarkastuksen roolia organisaatiossa tarkemmin, on tärkeää esitellä kansainvälinen ammatillinen ohjeistus, sekä muut sisäisen tarkastuksen työhön keskeisesti liittyvät alueet: sisäinen valvonta, riskienhallinta sekä corporate governance. Corporate governancesta puhuttaessa näkee käytettävän monia suomennoksia, mutta tässä tutkimuksessa käytetään jatkossa termiä johtamis- ja hallintotapa.

2.1 Ammatillinen ohjeistus

Sisäisen tarkastuksen työtä ohjaava IIA:n asettama kansainvälinen ammatillinen ohjeistus koostuu kuudesta kokonaisuudesta:

1. Sisäisen tarkastuksen määritelmä
2. Kansainväliset ammattistandardit
3. Eettiset säännöt
4. Käytännön ohjeet
5. Työohjeet
6. IIA:n kannanotot

Näistä kokonaisuuksista kolme ensimmäistä on määrätty noudatettaviksi ja loput ovat erittäin suositeltuja. (Sisäiset tarkastajat ry 2013a) Ensimmäisenä kokonaisuutena on sisäisen tarkastuksen määritelmä, joka kuuluu nykyisellään seuraavasti:

”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 2013b)

Kuten johdannossa mainittiin, niin sisäinen tarkastus on muuttunut monen vuosikymmenen ajan ja sitä mukaan myös määritelmä kyseiselle toiminnolle on kokenut merkittäviä muutoksia. Määritelmässä esitetään tiivistetysti sisäisen tarkastuksen tehtävät, sekä nostetaan esille jokaisen sisäisen tarkastajan keskeiset periaatteet, eli riippumattomuus ja objektiivisuus.

Sisäistä tarkastusta tehdään erilaisissa lainsäädännöllisissä ja kulttuurillisissa ympäristöissä sekä monenlaisten organisaatioiden sisällä, jotka eroavat toisistaan tarkoitukseltaan, kooltaan ja rakenteeltaan. Kaikille sisäisille tarkastajille yhteisten ammattistandardien noudattaminen onkin olennaista. (Moore 2001) Chapman (2001) mainitsee, että

ammattistandardien tarkoituksena on asettaa minimivaatimukset, jotka tulee täyttää, jotta sisäinen tarkastus voidaan nähdä hyväksyttävänä toimintana.

Ammattistandardit määrittelevät selkeästi, mitä kuuluu sisäisen tarkastuksen tehtäviin ja mitä ei. Standardit luokitellaan ominaisuusstandardeihin, toteutustapastandardeihin sekä soveltamisstandardeihin. Ominaisuusstandardeissa määritellään ne ominaisuudet, jotka sisäistä tarkastusta hoitavalla henkilöllä tulisi olla. Toteutustapastandardit taas kuvaavat tehtävien luonteen ja ilmaisevat sen, mitä työn tulee kattaa. Soveltamistapastandardeja löytyy sekä ominaisuusstandardeista että toteutustapastandardeista, ja niitä on määritetty erikseen arviointi- ja varmistustoiminnalle sekä konsultointitoiminnalle. Vaikka näiden standardien noudattaminen on sisäisen tarkastustoiminnan osalta pakollista, on kuitenkin mahdollista, että vaatimukset eivät kaikilta osin täyty. Tällöin on riski, että sisäinen tarkastus ei toimi tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti lisäarvoa tuottaen hallituksen ja organisaation ylimmän johdon edellyttämällä tavalla. (Holopainen et al. 2010, 75–77, 122–123)

Kolmantena noudatettavana ohjeistuksena ovat eettiset säännöt, joiden tarkoituksena on sisäisen tarkastuksen ammattietiikan edistäminen. Ne koskevat sekä henkilöitä että yksiköitä, jotka tuottavat sisäisen tarkastuksen palveluita. IIA:n määrittämät eettiset säännöt sisältävät kaksi kokonaisuutta:

1. *”Periaatteet, jotka ovat olennaisia sisäisen tarkastuksen ammatille ja toiminnalle.”*
2. *”Käyttäytymissäännöt, jotka kuvaavat sitä käyttäytymistä, jota sisäisiltä tarkastajilta odotetaan. Nämä säännöt auttavat periaatteiden käytäntöön soveltamisessa. Niiden tarkoituksena on ohjata sisäisiä tarkastajia toimimaan eettisesti kestäväällä tavalla.”*

Ensimmäisessä kohdassa mainitut periaatteet ovat rehellisyys, objektiivisuus, luottamuksellisuus ja ammattitaito. (Sisäiset tarkastajat ry 2013c)

Calota (2008) laajentaa artikkelissaan eettisten sääntöjen tarkoitusta siten, että niiden avulla sisäinen tarkastaja voi suoriutua tehtävistään ammattimaisesti, uskollisesti, oikealla tavalla sekä perusteellisesti, ja välttyä kaikilta toimilta, jotka voisivat aiheuttaa vahinkoa yhteisöön, jossa he työskentelevät. Eettiset säännöt edustavat hänen mukaansa

arvoja ja periaatteita, joiden tulisi ohjata sisäisten tarkastajien jokapäiväistä toimintaa. Hän mainitsee myös, että jos sisäiset tarkastajat eivät noudata eettisiä sääntöjä, niin heidän arvioidensa uskottavuus joutuu kyseenalaistetuksi ja noudattamatta jättämisellä on negatiivisia vaikutuksia myös tarkastettavaan yhteisöön.

2.2 Sisäinen tarkastus osana johtamis- ja hallintotapaa

Johtamis- ja hallintotapa on laaja käsite, joka kuvaa sitä oikeuksien ja velvollisuuksien sekä myös sääntöjen ja menettelytapojen maailmaa, jonka kautta yrityksessä konkretisoituu tehokkuuden ja luotettavuuden ajatus. Johtamis- ja hallintotapa sisältää yritykselle ja etenkin sen hallitukselle kuuluvat velvoitteet, joita omistajien ja pääomamarkkinoiden lisäksi asettavat myös asiakasmarkkinat, yhteiskunta ja muut keskeiset sidosryhmät. Hyvän johtamis- ja hallintotavan luominen tulee jatkuvasti yhä ajankohtaisemmaksi haasteeksi eri organisaatioissa. (KPMG 2008, 11)

Itse sisäinen tarkastus on suhteellisen uusi tulokas johtamis- ja hallintotapamallissa. Nykypäivänä sisäisellä tarkastuksella on kuitenkin lähtökohtaisesti esteetön raportointilinja tarkastusvaliokuntaan ja koko hallitukseen, ja toiminto onkin alettu kasvavissa määrin nähdä olennaisena osana erilaisten organisaatioiden tehokasta johtamis- ja hallintotapaa. (Maguire-Krupp & Ramamoorti 2011, 48) Tarkastusvaliokunnalla tarkoitetaan hallituksen jäsenistä muodostettua kokoonpanoa, joka pystyy perehtymään koko hallitusta laajemmin ja yksityiskohtaisemmin yrityksen valvontaan ja tarkastukseen liittyviin asioihin (Holopainen et al. 2010, 343). Suomessa sisäinen tarkastus on alkanut saada tärkeämpää asemaa kansallisen corporate governance 2003 –suosituksen jälkeen, jonka lähtökohtana on, että listatulla yrityksellä tulee olla sisäinen tarkastus, vaikka sen järjestämistapa voi tuki vaihdella (KPMG 2008, 114).

IIA:n mukaan sisäinen tarkastus onkin yksi johtamis- ja hallintotavan neljästä keskeisestä toimijasta yhdessä johdon, hallituksen ja tilintarkastuksen kanssa (Sisäiset tarkastajat ry 2013d). Näiden neljän ydintoimijan välillä tulee olla tehokas toiminnan koordinointi ja

tiedonvälitys. Kaikki toimijat ovat yhtä olennaisia ohjaamisen ja vallankäytön kannalta, kukin oman roolinsa mukaan. Muitakin toimijoita voidaan esittää sen mukaan, mitä näkökulmia kulloinkin halutaan korostaa. (Holopainen et al. 2010, 26)

Florea & Florea (2013) mainitsevat, että kun sisäinen tarkastus avustaa hallitusta varmistamaan sisäisen valvonnan riittävyyden, niin se muodostaa samalla olennaisen osan organisaation johtamis- ja hallintotavasta. IIA:n mukaan sisäisen tarkastuksen päätavoitte johtamis- ja hallintotavan näkökulmasta onkin avustaa hallitusta ja tarkastusvaliokuntaa toteuttamaan valvontavelvollisuutensa tehokkaasti, ja näihin valvontavelvollisuuksiin kuuluu muiden muassa juuri sisäisen valvonnan toimivuuden raportointi (Sisäiset tarkastajat ry 2013d).

2.3 Sisäinen valvonta

Sisäisen valvonnan tehtävänä on tuottaa oikeaa ja riittävää tietoa toiminnan kehitymisestä tavoitteita kohti ja tällä tavalla edesauttaa yrityksen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista. Kaikilla organisaatioon kuuluvilla jäsenillä on ainakin jonkin verran vastuuta sisäisestä valvonnasta. Johto on kuitenkin vastuussa sisäisen valvonnan järjestämisestä ja lopullinen vastuu on yrityksen ylimmällä johtajalla, joka on sisäisen valvontajärjestelmän omistaja. (Holopainen et al. 2010, 54, 66) Pickett (2004, 182) esittää, että kun yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen sisältyy riskejä, niin on tärkeää, että organisaatiosta löytyy sisäinen valvonta, joka pystyy osoittamaan nämä riskit. Hän myös korostaa, että samaan aikaan valvonta synnyttää kustannuksia ja sisäisen valvonnan kautta saatavat hyödyt tulisikin olla kustannuksia suuremmat.

Tunnetuin sisäistä valvontaa ohjaava malli on Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissionin (COSO) vuonna 1992 julkaisema Internal Control – Integrated Framework, joka tunnetaan nimellä COSO- malli. Malli määrittelee sisäisen valvonnan prosessiksi, johon vaikuttaa yrityksen hallitus, johto ja muu henkilöstö. Sen mu-

kaan toiminto on suunniteltu tuottamaan kohtuullisen varmuuden seuraavien tavoitteiden saavuttamiseksi:

- Toimintojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus
- Taloudellisen raportoinnin luotettavuus
- Lakien ja sääntöjen noudattaminen

(COSO 1992)

Sisäisen tarkastuksen yhteys sisäiseen valvontaan tulee ilmi olennaisesti jo IIA:n ammattistandardien myötä. Standardin 2130 mukaan:

”Sisäisen tarkastuksen toiminnon tulee tukea organisaatiota tuloksellisten valvontamenettelyiden ylläpidossa arvioimalla niiden tuloksellisuutta ja tehokkuutta ja edistämällä niiden jatkuvaa parantamista” (Sisäiset tarkastajat ry 2012)

Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on siis arvioida sisäisten kontrollien riittävyttä ja tehokkuutta, mutta ei suinkaan vastata sisäisestä valvonnasta tai sen toimivuudesta. Organisaatiossa sisäisen valvonnan yksikkö voi olla omana organisaationaan, mutta sen tehtävät voivat myös olla yhdistettynä sisäiseen tarkastukseen. Käytännössä voisi toimia hyvin sellainen organisaatiomuoto, jossa sisäisen tarkastuksen ohella myös sisäinen valvonta toimisi erillisenä organisaatioyksikkönä. Tällaisessa tilanteessa sisäinen valvonta voisi auttaa esimerkiksi sisäisen tarkastuksen antamien suositusten toimeenpanossa. Sisäinen tarkastus käsitetään usein ns. sisäiseksi poliisiksi ja sisäisellä valvonnalla saattaisikin olla suotuisampi vastaanotto yrityksen sisällä. (Ahokas 2012, 52, 54)

2.4 Riskienhallinta

Riskien arvioiminen on yritysjohdon olennainen ja jatkuva tehtävä. Johto ei voi olettaa, että sen asettamat tavoitteet saavutettaisiin helposti ilman ongelmia. Monia esteitä nousee sekä yrityksen sisältä että myös ulkopuolelta. Jatkuvan tästä tehtävästä tekee se, että riskien määrä ei ole muuttumaton, vaan niitä ilmenee jatkuvasti lisää. (Sawyer, Dit-

tenhoffer & Scheiner 2005, 119–120) Etenkin taloudellisen globalisaation kehittymisen vuoksi yritykset kohtaavat kasvavissa määrin riskejä ja selvitäkseen näistä riskeistä yrityksen kokonaisvaltainen riskienhallinta (enterprise risk management, ERM) tarvitsee sisäistä tarkastusta (Jie, 2012). Viime vuosina riskeistä onkin tullut yksi suurimmista ylimmän johdon huolenaiheista rahoitusmarkkinoiden lisääntyvien vaatimusten vuoksi (Schneider, Sheikh & Simione 2012, 27).

Riskienhallinta tarkoittaa tarvetta päästä sellaiseen tilanteeseen, että tietyn tavoitteen saavuttamisriski on hallinnassa tai että tietyn riskin sisältämä mahdollisuus käytetään hyväksi. Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla estetään liian suuri riskinotto, mutta myös liiallinen varovaisuus. Sisäisen tarkastuksen roolina riskienhallinnassa on yksinkertaisimmillaan tuottaa varmistusta hallitukselle ja johdolle riskienhallinnan toimivuudesta ja tehokkuudesta. Kun sisäinen tarkastus laajentaa toimintaansa tämän ydinroolin ulkopuolelle, niin tehtävät käsitellään konsultointipalveluina ja sen tulee soveltaa konsultointia koskevia standardeja. Sisäinen tarkastus arvioi koko organisaation riskienhallintaprosessia alkaen strategiatasosta ja päätyen tehtäväkohtaisiin arvioihin. Samoin kuin sisäisen valvonnan kohdalla, myöskään riskienhallinnassa vastuu ei ole sisäisellä tarkastuksella, vaan johdolla. (Holopainen et al. 2010, 39–42)

Jie (2012) täsmentää riskioituneen sisäisen tarkastuksen roolin siten, että sen tehtävänä on ensinnäkin avustaa yritysjohtoa riskienhallintajärjestelmän perustamisessa ja toisekseen sen tulee arvioida riskienhallinnan riittävyyttä ja tehokkuutta. Kolmantena sisäisen tarkastuksen tehtävänä mainitaan vielä, että toiminnon tulee avustaa yritysjohtoa määrittelemään, valvomaan ja panemaan täytäntöön riskienhallintajärjestelmän ja valvontatoimenpiteet. Hän esittää myös huolen siitä, että perinteinen sisäinen tarkastus rajoittuu sisäiseen valvontaan, eikä kiinnitä tarpeeksi paljon huomiota johtamis- ja hallintotapaan sekä kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan.

Valvontaa ja riskienhallintaa koskeva kokonaisvaltainen arviointikehikko COSO-ERM julkaistiin vuonna 2004 ja tämä täydentää aiemmin esitettyä COSO- mallia riskienhallintaa koskevilla lisäosilla. IIA onkin antanut oman kannanottonsa sisäisen tarkastuksen roolista riskienhallinnassa tähän kehikkoon perustuen. (Holopainen et al. 2010 43–44)

Tässä kannanotossa IIA (2009) määrittelee sisäisen tarkastuksen avainrooleiksi riskienhallinnassa seuraavan kuvion mukaiset toimet.



Kuva 2. Avainroolit riskienhallinnassa (mukailtu IIA 2009)

Näitä avainrooleja tarkasteltaessa huomataan, että ne painottuvat vahvasti arviointiin ja tarkasteluun, eivätkä vastuullisimmat tehtävät kuulu sisäiselle tarkastukselle. Samassa julkaisussa on käsitelty myös muita laillisia rooleja, joita sisäisen tarkastuksen on mahdollista suorittaa tiettyjen varovaisuusehtojen täytyessä. Tärkeämpänä voidaan kuitenkin pitää listausta niistä rooleista, joita sisäinen tarkastus ei saa ottaa. Nämä ovat rooleja, jotka kuuluvat johdolle. Mainitsemisen arvoisia näistä kielletyistä rooleista ovat riskihalukkuuden asettaminen, riskinhallintaprosessien määrääminen sekä vastuun ottaminen riskienhallinnasta. (IIA 2009) Sisäisen tarkastuksen yksikön, johdon, hallituksen ja tarkastusvaliokunnan tulee olla selvillä, mitkä tehtävät kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta kuuluvat sisäiselle tarkastukselle ja mitkä jätetään aina johdon vastuulle (Gramling & Myers 2006, 57).

2.5 Sisäisen tarkastuksen rooli ja asema organisaatiossa

Vaikka yrityksen ei ole yleensä pakko järjestää sisäistä tarkastusta, on huomattava, että vaikkei eritystä sisäistä tarkastajaa henkilönä olisikaan nimetty, organisaatiossa suoritetaan aina sisäistä tarkastusta jollakin tavoin. Tällöin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävyden arvioinnin vastuu on hallituksella tai tarkastusvaliokunnalla. Kuitenkin esimerkiksi pankeissa ja vakuutuslaitoksissa sisäinen tarkastus on pakollinen. Pörssiyrityksien taas on selostettava, miten sisäinen tarkastus on järjestetty ja jos sitä ei ole lainkaan, niin yhtiön on selitettävä perustamatta jättämisen syy. (Holopainen et al. 2010, 101)

Sisäisen tarkastuksen tehokkuus ja sen tulosten tehokas hyödyntäminen riippuu sisäisen tarkastuksen asemasta organisaatiossa. Jos sisäinen tarkastus ei pysty toimimaan riippumattomasti, on suuri todennäköisyys, että sen tarjoamat arvioinnit ja suositukset eivät ole tarpeeksi objektiivisia, eikä johdolla ole niille käyttöä. Tämän seurauksena sisäisen tarkastuksen olemassaolon tarkoitus katoaa, joten onkin siis johdon edun mukaista turvata sisäisen tarkastuksen riippumattomuus. Ensisijaisesti tämä hoituu asettamalla sisäinen tarkastus sellaiseen asemaan organisaation hierarkiassa, joka tarjoaa sille suhteellisen riippumattomuuden. Tätä kautta johto varmistaa itselleen realistiset arvioinnit ja suositukset. (Rovčanin, Agić & Mahmutović 2005) Sisäinen tarkastus toimiikin tehokkaammin, kun se on asemoitu siten, että se raportoi suoraan tarkastusvaliokunnalle ja ylimmälle johdolle ennemmin kuin sisäisen tarkastuksen johtajalle (Stačiokas & Rupšys 2005).

Asemointi vaihtelee organisaatioittain ja riippuu sisäisistä tekijöistä, kuten yrityksen koosta, liiketoiminnan luonteesta ja henkilökunnan kyvykkyydestä (Rovcanin et al. 2005). Myös raportointitaso vaihtelee, ja mitä alhaisempaa se on, sitä kapeampi on sisäisen tarkastuksen potentiaalinen tehtävien laajuus, eikä sisäinen tarkastus voi toimia sille asetettujen standardien mukaan (Holopainen et al. 2010, 97). Rovcanin et al. (2005) lisäävät vielä, että vaikka yrityksillä on useita vaihtoehtoja sisäisen tarkastuksen

asemoimisesta, niin tärkeimmät oletukset toiminnolle ovat riippumattomuus ja johdon tuki.

On tärkeää ymmärtää, että sisäisen tarkastuksen tehtäväkenttä on hyvin laaja ja se koskettaa toiminnallaan käytännössä koko yritystä. Nykyaikainen sisäinen tarkastus arvioi-kin organisaation koko toimintaa laajasti ja kattavasti, ja esittää koko organisaatiota koskevia kokonaisarvioita (Holopainen et al. 2010, 84).

Pickett (2004, 243) esittää, että sisäisen tarkastuksen roolista ei ole olemassa yksiselitteistä mallia, vaan se riippuu neljästä tekijästä. Ensinnäkin organisaation asettamat odotukset sisäistä tarkastusta kohtaan vaikuttavat voimakkaasti siihen, minkälaisen roolin toiminto voi organisaatiossa ottaa. Lisäksi parhaat ammatilliset käytännöt vaikuttavat tähän rooliin, ja ne viittaavat siihen, miten sisäinen tarkastus täyttää ammatillisen ohjeistuksen vaatimukset. Kolmantena tekijänä mainitaan sisäisen tarkastuksen henkilökunnan omat taidot ja kyvykkyydet. Sisäinen tarkastus voi suorittaa ainoastaan tehtäviä, joihin he ovat kykeneviä. Viimeisenä vaikuttavana tekijänä mainitaan sisäisen tarkastuksen johtajan asenteet ja näkemykset. Hänellä on viimeinen sana sisäisen tarkastuksen roolin määrittelyssä. Kirjoittajan mukaan näiden kaikkien neljän tekijän suhteelliset vaikutukset määrittävät siis lopullisesti sisäisen tarkastuksen roolin organisaatiossa.

Sisäisen tarkastuksen määritelmässä nostettiin esille arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoiminta ja lisäarvon tuottaminen organisaatiolle. Näiden kautta voidaan ymmärtää se ydinrooli, joka jokaisella sisäisen tarkastuksen yksiköllä tulisi olla organisaatiosta ja sen sisäisistä tekijöistä riippumatta. Sisäisen tarkastuksen rooli ja merkitys on kasvanut vuosikymmen vuosikymmeneltä, mutta vasta 2000-luvulle tultaessa toiminnon on nähty tuottavan organisaatiolle merkittävää lisäarvoa (Holopainen et al. 2010, 23). Arvonlisäämisen tuleekin olla päällimmäisenä mielessä sisäisen tarkastuksen johtajalla ja tämän ajatuksen tulee johtaa koko tarkastusprosessia (Pickett 2004, 240). Standardien myötä arvonlisääminen on muuttunut vaihtoehtoisesta toimenpiteestä pakolliseksi toiminnaksi (Chapman 2001, 56).

Holopainen et al. (2010, 88) esittävät arviointi-, varmistus- sekä konsultointipalvelut ja palveluiden tuottamisvälineet seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 1. Palvelut ja palveluiden tuottamisvälineet (Holopainen et al. 2010, 88)

Arviointi- ja varmistuspalvelut	Konsultointipalvelut
Johtamisen ja hallinnon tarkastus	Koulutus
Riskienhallinnan tarkastus	Lausunnot, muistiot ja analyysit
Operatiivinen tarkastus	Kehityshankkeisiin osallistuminen
Informaation tarkastus	Opastus ja neuvonta
Talouden tarkastus	Johtoryhmiin osallistuminen
Yleisarviot ja kokonaisarviot	Fasilitoinnit, riskienhallinta, valvonta, jne.

Taulukkoon on siis koottu ne välineet, joilla tuotetaan konsultointipalveluita sekä ne, jotka liittyvät arviointi- ja varmistuspalvelujen tuottamiseen. Molemmille palveluille on olemassa omat standardinsa, jota kulloinkin noudatetaan, kuten jo luvussa 2.1 esitettiin. Arviointi- ja varmistuspalvelujen tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle riippumaton arvio edellä kuvatuista riskienhallinta-, valvonta- tai johtamis- ja hallintoprosesseista. Konsultointipalveluita ovat taas neuvonanto- ja muut sen luonteiset palvelut, joista sovi- taan tarkemmin asiakkaan kanssa ja joiden tarkoituksena on vastaavasti parantaa sa- maisia organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmää, riskienhallintaa sekä valvontapro- sessia. Lisäksi näiden konsultointipalveluiden tarkoituksena on juuri lisäarvon tuottami- nen organisaation toiminnoille. (Holopainen et al. 2010, 88–91) White (2007) mainitsee, että suorittaakseen tehokkaasti konsultointipalveluita sisäisen tarkastajan tulee ymmär- tää asiakkaan tarpeet ja varmistaa myös, että asiakas vastaavasti ymmärtää sisäisen tarkastajan tarpeet. Lisäksi tarkastajalla tulee hänen mukaansa olla mahdollisuus kerätä kaikki informaatio organisaatiosta auttaakseen asiakasta ongelmassa ja näin ollen tuot- taakseen arvoa konsulttina.

Sawyer (2005, 34–37) täydentää, että lisäarvon tuottamiseen kuuluu keskeisesti se, että avustetaan johtoa saavuttamaan tavoitteet, jotka ovat organisaation kannalta keskeisiä. Valitettavasti monet johtajat eivät hänen mukaansa ole tietoisia niistä hyödyistä, joita sisäinen tarkastus voi tarjota, ja tulisikin ymmärtää, että toiminto pystyy tarjoamaan myös paljon muuta kuin vain taloudellisia vahvistuksia. Hän myös esittää listan asioista, joiden kautta hyvin järjestetty sisäinen tarkastus kykenee auttamaan johtoa:

- seuraamalla toimintoja, joita johto ei itse voi seurata
- tunnistaa ja minimoi riskit
- tarkistaa raporttien oikeellisuuden johdolle
- avustaa johtoa teknisellä osaamisella
- auttaa päätöksentekoprosessissa
- tarkastelee tulevaisuutta, eikä pelkästään menneitä tapahtumia
- auttaa johtajia johtamaan

Sisäisen tarkastuksen lopullinen rooli on siis aina yrityskohtaista ja riippuu monista asioista, mutta tässä toisessa kappaleessa on pyritty tiivistetysti sisäisen tarkastuksen määritelmää hyväksikäyttäen tuomaan esille toiminnon tärkeimmät tehtäväalueet organisaatiossa. Näiden esitettyjen asioiden pohjalta johdon tulisi ymmärtää, että sisäisen tarkastuksen järjestäminen yrityksen itsensä kannalta asianmukaisella tavalla on ensisijaisen tärkeää, sillä se voi aidosti vaikuttaa yrityksen arvoon.

3 Sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen

Organisaatiolla on siis mahdollisuus järjestää sisäinen tarkastus itse, ulkoistaa se kokonaan, tai ulkoistaa se osittain. Näillä kaikilla keinoilla on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. (Desai, Gerard & Tripathy 2011, 150) Vaikka ulkoistaminen on mahdollisuus, niin oman henkilöstön minimin määrää kuitenkin se, että sisäisen tarkastuksen johtajan tulee aina olla organisaation oma henkilö (Holopainen et al. 2010, 103). Osittain ulkoistamista näkee usein pidettävän parhaana vaihtoehtona organisaatiolle ja tehokkaasti toteutettuna se yhdistääkin ulkopuolisen asiantuntijan ammattitaidon, sekä oman sisäisen tarkastuksen kulttuurillisen näkemyksen tavalla, jolla organisaatio hyötyy mahdollisimman paljon sisäisestä tarkastuksesta (Smith Jr. 2002).

Abdolmohammadi (2013) on tuoreessa ja laajassa tutkimuksessaan selvittänyt, minkälaiset yritykset ulkopuolista sisäistä tarkastusta käyttävät. Tutkimuksessaan hän löysi merkittävän ja positiivisen yhteyden tarkastusvaliokunnan osallistumisen sekä sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen välillä. Lisäksi suuret ja keskisuuret kansainväliset organisaatiot, joilla on tarkastusvaliokunta, ulkoistavat merkitsevästi enemmän kuin suuret ja keskisuuret paikalliset yritykset, joilla ei ole tarkastusvaliokuntaa. Mielenkiintoinen tulos oli myös, että voittoa tavoittelevat organisaatiot käyttävät enemmän ulkopuolista sisäisen tarkastuksen tarjoajaa kuin yritykset, jotka eivät tavoittele voittoa. Vastaavasti toisessa, vuoden 2000 aineistoa käsittelevässä tutkimuksessa todetaan, että kasvu, taloudellinen ahdinko sekä kansainvälistyminen ovat kaikki positiivisessa yhteydessä sisäisen tarkastuksen rutiinotoimintojen ulkoistamiseen (Abbott, Parker, Peters & Rama 2007).

Ostopalvelujen tarjoajia on periaatteessa kolmenlaisia, joiden väliltä valita. Ensiksi ovat riippumattomat, IIA:n ohjeistuksen mukaan toimivat ja niiden mukaisia palveluja tarjoavat toimittajat. Toisena ryhmänä ovat suuret tilintarkastusyhteisöt, jotka omaavat laajat henkilö- ja asiantuntijaresurssit ja jotka ovat maailmanlaajuisesti verkostoituneita. Kolmantena ovat vielä erilaisia asiantuntijapalveluita tarjoavat tahot, joilla ei ole asiantuntemusta sisäisestä tarkastuksesta tai edes tilintarkastuksesta vaan heillä on oman alan-

sa asiantuntemusta. Näiden palveluntarjoajien apua saatetaan tarvita tietyissä erityislanteissa. (Holopainen et al. 2010, 144–145)

Ulkoistaminen jakaa voimakkaasti mielipiteitä ja tässä kappaleessa tullaankin esittämään sekä oman sisäisen tarkastuksen yksikön, että ulkopuolisen palveluntarjoajan tuomia hyötyjä. Ennen sitä on kuitenkin syytä pohtia niitä tekijöitä, jotka motivoivat yrityksiä ulkoistamaan sisäisen tarkastuksen.

3.1 Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen syitä

Edistyksellinen johto tietää, miten se voi sisäisestä tarkastuksesta hyötyä, ja sillä voikin olla erittäin vaativat odotukset kyseistä toimintoa kohtaan. Kun yrityksen sisäinen tarkastus ei pysty enää vastaamaan johdon vaatimuksiin, joudutaan miettimään ulkopuolisen avun hankkimisen mahdollisuutta. (Pickett 2004, 589) Yksittäinen sisäinen tarkastaja voi kyllä jäädä itsensä jostakin tehtävästä riittämättömän ammattitaidon perusteella, mutta koko toiminto ei voi tehdä samoin, vaan näissä tapauksissa on sisäisen tarkastuksen johtajan vastuulla ostaa ulkoisia palveluita (Holopainen et al. 2010, 142). Sawyerin (2005, 33) mukaan osaltaan sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen yleistymiseen maailmalla on vaikuttanut myös ulkopuolisten tilintarkastusyhteisöjen aktiivinen omien palveluiden markkinointi.

Kuten odottaa saattaa, keskeinen syy ulkoistamiseen on kuitenkin toivotut kustannussäästöt. Yhä kilpailullisemmassa ympäristössä tarve vähentää kustannuksia on kova. Organisaatiot pystyvät johtamaan kokonaisuutta tehokkaammin ja parantamaan sopeutumiskykyään keskittymällä ydintoimintoihin ja ulkoistamalla muut toiminnot ulkopuolisille riippumattomille palveluntarjoajille. Siten organisaatio välttää korkeat rekrytointi- ja kouluttamiskustannukset. Tämä johtaa toisaalta taas piileviin kustannuksiin, kun luovutaan eduista, joita voitaisiin saavuttaa hyödyntämällä paikallistietämystä, jota on omilla sisäisillä tarkastajilla. (Rittenberg & Covaleski 2001: Martin, Levine, Baker & O’Leary 2000)

Kun organisaatiossa ei ole laisinkaan sisäisiä tarkastajia ja johto kokee kyseisen toiminnon luomisen hyödylliseksi yritykselle, on sen hankkiminen kokonaan ulkopuolelta helpompi ratkaisu. Kun sisäinen tarkastus ostetaan ulkoiselta palveluntarjoajalta, niin tämä mahdollistaa välittömän palvelun tarjonnan ja henkilökunnan laatukin on melko varmaa. (Barr & Chang 1993) Jos yritys haluaisi perustaa sisäisen tarkastuksen yksikön yrityksen sisältä, niin kyseisen toiminnon sisäänajo kestäisi kahdesta neljään vuoteen (Holopainen et al. 2010, 102). Barr & Chang (1993) mainitsevat myös, että tehoton sisäinen tarkastus sekä se, että omalla sisäisen tarkastuksen yksiköllä nähdään olevan liikaa joutoaikaa, voivat olla syinä toiminnon hankkimiseksi ulkopuolelta.

Pienessä yrityksessä sisäisen tarkastuksen ostaminen ulkopuolelta on oiva keino (Holopainen et al. 2010, 145). Niillä ei monesti ole tarvetta kokoaikaiselle sisäiselle tarkastukselle ja ulkoistaminen nähdäänkin suhteellisen edullisena vaihtoehtona. Ulkoistamiseen vaikuttaa myös se, että pienissä yrityksissä sisäisillä tarkastajilla ei ole samanlaista mahdollisuutta edetä urallaan, kuin mikä heillä olisi suuryrityksissä, ja tämän vuoksi pienten yritysten on vaikea ylipäänsä pitää hyvää ja motivoitunutta sisäistä tarkastajaa yrityksessään. Näin ollen voi olla helpompi ratkaisu hankkia sisäinen tarkastaja suoraan ulkopuolelta, kuin yrittää kouluttaa kyseistä henkilöä yrityksen sisältä. (Barr & Chang 1993)

3.2 Oman sisäisen tarkastuksen yksikön hyödyt

Keskeinen etu oman sisäisen tarkastuksen yksikön käytössä liittyy siihen, että se tuntee organisaation toimintatavat. Ulkopuolelta ostettu sisäinen tarkastus saattaa joutua tekemään laajaa tutkimusta ymmärtääkseen organisaation liiketoiminnan luonteen, kun taas oma sisäisen tarkastuksen yksikkö on suoraan organisaation valvonnassa ja näin ollen tarkastajilla on parempi ymmärrys sen toiminnasta. Lisäksi kun omalla sisäisellä tarkastuksella on laajat taustatiedot organisaation järjestelmistä ja toimintatavoista, niin se pystyy toimimaan tehokkaammin kuin ulkopuoliset tarkastajat. (KPMG 2008, 115; Barr & Chang 1993) Omat sisäiset tarkastajat saavat arvokasta tietoa vaikuttamalla jatkuvasti

organisaation toimintaan ja kelloon muulla – yrityksen sisällä tai ulkopuolella – ei olekaan parempaa kokonaisymmärrystä sen toimintatavoista (Chadwick 2000).

On myös todettu, että ulkopuoliset tarkastajat eivät ole yhtä tehokkaita paljastamaan ja raportoimaan väärinkäytöksiä kuin omat sisäiset tarkastajat (Aldbizer, Cashell, Martin 2003, 41; Chadwick 2000). Tämä pohjautuu jälleen siihen, että oma sisäisen tarkastuksen yksikkö on lähellä organisaation päivittäisiä toimenpiteitä. Tutkiessaan väärinkäytöksiä ulkopuoliset tarkastajat keskittyvät usein ainoastaan taloudellisen raportoinnin vääristymiin. Omat tarkastajat vastaavasti arvioivat laajasti epäsoivia toimia, kuten kavalluksia ja lahjuksia. Lisäksi he ovat fyysisesti jatkuvasti läsnä, joten he voivat tarkastaa tarvittavia asiakirjoja milloin vain ja näin ollen paljastaa tehokkaasti väärinkäytökset. (Chadwick 2000)

Lojaalisuus on yksi keskeisimpiä asioita, jonka vuoksi sisäinen tarkastus tulisi tuottaa organisaation sisältä. Koska valtaosa sisäisen tarkastuksen tehtävistä koskee organisaation toiminnallisia asioita, niin on ehdoton etu, että näitä tehtäviä hoitaa henkilö, jonka tulevaisuus on sidottuna organisaatioon. Tällaiset työntekijät ovat taipuvaisia yrittämään aina hieman enemmän parantaakseen organisaation tehokkuutta, se kun vaikuttaa myös heidän omaan hyvinvointiinsa. (Barr & Chang 1993) Myös Martin et al. (2000, 59) kirjoittavat, että omat työntekijät osoittavat todennäköisemmin lojaalisuutta työnantajaan kohtaan kuin ulkopuolelta ostetut ja lisäävät vielä, että oma sisäisen tarkastuksen yksikkö havaitsee paremmin heikkoudet sisäisen valvonnan rakenteessa.

Jos sisäisen tarkastuksen palvelu ostetaan ulkopuoliselta tarkastusyhtiöltä, on mahdollista, että heidän henkilökuntansa vaihtuu tarpeettoman usein. Tämä taas johtaa auttamatta siihen, että uusia asiantuntijoita on koulutettava jatkuvasti, joka aiheuttaa huomattavaa lisävaivaa organisaatiolle. (KPMG 2008, 116) Ulkopuolisen on myös vaikeampi kehittää toimintaa parantavia yhteistyösuhteita ja se voi joskus synnyttää jopa kulttuurillisia tai organisaationalisia konflikteja (Pop & Bota-Avram 2008, 1401).

3.3 Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen hyödyt

Ulkopuolinen asiantuntija suorittaa sisäistä tarkastusta todennäköisesti riippumattomammin ja objektiivisemmin kuin organisaation oma sisäinen tarkastaja. Tämä on kenties olennaisin hyöty, joka ulkoistamalla voidaan saavuttaa. Samalla kun omien sisäisten tarkastajien tulisi toimia objektiivisesti, heillä on kannustimia tarjota informaatiota, joka on yhdenmukaista johdon toiveiden kanssa sekä hyödyttää organisaatiota (Ahlawat & Lowe 2004). Omat sisäiset tarkastajat tekevät työssään päätöksiä, jotka vaikuttavat organisaation arvoon, ja tämä arvo vastaavasti vaikuttaa heidän omiin palkkioihinsa (Dezort, Houston & Peters 2001). Ulkopuolisen asiantuntijan kanssa samanlaista ongelmaa ei synny. Barr & Chang (1993) tukevat tätä sanomalla, että oma sisäinen tarkastaja ei pysty toimimaan yhtä riippumattomasti, koska hänen toimeentulonsa saattaa riippua siitä, että hän pitää johdon tyytyväisenä. He myös mainitsevat, että ulkopuoliseen asiantuntijaan ei myöskään vaikuta organisaation sisällä tapahtuva politikointi, toisin kuin organisaation palkkalistoilla olevaan työntekijään.

Usein näkee tutkijoiden mainitsevan oman sisäisen tarkastajan toimivan riippumattomammin. Tämä kuitenkin koskee tilannetta, jossa sisäinen tarkastus ulkoistetaan yrityksen omalle tilintarkastajalle ja kuten johdannossa tuli ilmi, niin tämä ei käytännössä enää ole mahdollista. Tämän vuoksi riippumattomuus esitetään tässä nimenomaisesti hyötynä ulkoistamiselle.

Ulkopuolisella palveluntarjoajalla on usein myös laajempi ja monipuolisempi joukko asiantuntijoita, jotka voivat auttaa johtoa ratkomaan operatiivisia ongelmia. Tämän onkin nähty olevan selkeä vastakohta verrattuna omaan sisäisen tarkastuksen yksikköön, jossa on tyypillisesti pieni joukko henkilöitä, joilla ei ole samanlaista asiantuntemusta. (Martin et al. 2000) Ulkopuolisen monipuolinen erityisasiantuntemus yhdessä standardoitujen tarkastusmenetelmien ja työvälaineiden kanssa parantaa tehokkuutta sekä mahdollistaa organisaatiota kohdistamaan tarkastusta erityisalueille (KPMG 2008, 115-116).

Lisäksi keskeinen hyöty ulkoistamisesta voidaan saavuttaa alenevien kustannusten kautta. Näitä sivuttiin jo edellä, kun pohdittiin syitä ulkoistamiseen, mutta on tarpeen

nostaa ne lähempään tarkasteluun. Rittenberg & Covaleski (2001, 622) esittävät, että rekrytointi- ja koulutuskustannuksen lisäksi myös hallinnolliset kustannukset vähenevät ulkoistamisen myötä. Heidän mukaan ulkopuoliset työntekijät palkataan ilman oletuksia pitkästä työsuhteesta ja näin ollen yritys voi luopua helposti näistä työntekijöistä likaa-matta omaa mainettaan. Ulkopuoliselta palveluntarjoajalta voidaan palvelua hankkia myös joustavasti tarpeen mukaan, jolloin eliminoidaan käyttämätön työaika ja saavute-taan säästöä (KPMG 2008, 115). Barr & Chang (1993) nostavat lisäksi esiin, että ulkois-tamisen myötä kustannukset vaihtuvat kiinteistä muuttuviksi ja ovat johdon kontrolloita-vissa.

Edellä on esitetty sekä oman sisäisen tarkastuksen, että ulkoistetun sisäisen tarkastuk-sen etuja, mutta se miten tämä toiminto kannattaa järjestää, on tietenkin yrityskohtaista. Johdon tulisi joka tapauksessa olla perillä kaikista faktoista, ennen kuin se alkaa etsiä apua sisäiseen tarkastukseen yrityksen ulkopuolelta (Chadwick 2000). Jos yrityksellä on alun perin toimiva oma sisäinen tarkastus, niin sen ulkoistaminen tulee Courtemanchen (1991, 34) mukaan todennäköisesti osoittautumaan myöhemmin vakavaksi virheeksi.

4 Ulkoistamisen vaikutukset yrityksiin – Empiirinen tutkimus

Tässä osiossa tullaan empiirisen aineiston pohjalta etsimään vastauksia pääongelmaan eli miten sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen vaikuttaa yrityksiin. Kuten edellisessä luvussa todettiin, ulkoistamiseen liittyy sekä haittoja että hyötyjä ja tässä luvussa pyritäänkin esittämään, miten nämä haitat ja hyödyt tunnistetaan tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu kyselylomakkeen tuloksista, joka lähetettiin yrityksille sähköpostitse marraskuussa vuonna 2013, ja tämä kyselylomake on kokonaisuudessaan nähtävissä liitteessä 1. Nimenomaisesti tätä tutkimusta varten luotu kyselylomake lähetettiin yhteensä yhteentoista suomalaisen pörssissä noteerattuun yritykseen, jotka ovat jo ulkoistaneet sisäisen tarkastuksen joko osittain tai kokonaan. Vuoden 2012 vuosikertomusten perusteella kuusi yritystä näistä yhdestätoista ostavat sisäisen tarkastuksen palvelut kokonaisuudessaan ulkopuolelta ja loput viisi yritystä käyttävät osittain ulkopuolista apua. Lähtökohtaisesti kyselylomake osoitettiin hallituksen puheenjohtajalle tai hallituksen jäsenelle, joka toimii tarkastusvaliokunnassa. Joissain tilanteissa sähköpostiosoitteita ei ollut kuitenkaan helposti löydettävissä ja kysely suunnattiin yrityksen johtoryhmään kuuluvalla henkilöllä.

Vastauksia kyselyyn liittyen saatiin yhteensä viideltä yritykseltä. Kuitenkin yksi näistä yrityksistä ilmoitti vain, että heidän yrityksessään on päätetty olla puhumatta sisäisen tarkastuksen asioista. Toinen yritys vastasi, että heillä on oma sisäisen tarkastuksen yksikkö ja vuosittain 1-2 tarkastusta on teetetty ostopalveluna. Lisäksi vastaaja ilmoitti, että näissä on käytetty pääsääntöisesti jotakin suurta tilintarkastusyhteisöä, mutta muuten jätti kysymyksiin vastaamatta. Näin ollen empiria muodostuu kolmen yrityksen pohjalta. Näistä yrityksistä kaksi voi luokitella kuuluvaksi suuryrityksiin ja kolmas yritys on

kooltaan huomattavasti pienempi pk-yritys. Kahden yrityksen kohdalla vastaukset antoi yrityksen talousjohtaja ja yhden yrityksen vastaajana taas toimi johtava lakimies, joka vuoden 2012 vuosikertomuksen mukaan toimii hallituksen sihteerinä. Vaikka johdannossa rajattiin otettavaksi huomioon ainoastaan hallitusten varsinaisten jäsenten ja johtoryhmään kuuluvien henkilöiden näkökulmat, tämän kolmannen henkilön vastaukset olivat sen verran relevantteja, että niitä pystyttiin mainiosti käyttämään tutkimuksessa. Olennaisinta on kuitenkin, että vastaajilla on tarpeellinen tietämys sisäisen tarkastuksen järjestämisestä.

Itse kyselylomake jakautuu kolmeen osioon koskien yleisiä asioita sisäisen tarkastuksen ulkoistamisesta sekä ulkoistamisen hyötyjä ja ulkoistamisen haittoja. Näiden osioiden tuloksia tullaan jäljempänä järjestäen esittelemään. Tämä lomake on luotu teoriaosuu- den pohjalta, kuitenkin joillain tutkijan omilla näkökohdilla täydennettynä. Lomake koostuu 21 kohdasta, joista 13 ovat väittämiä, joihin henkilöt ovat vastanneet numeroin 1-5 sitä mukaan, kuinka samaa mieltä he ovat väittämän kanssa, numero yhden tarkoittavan täysin samaa mieltä. Tarkemmat selitykset numeroille löytyvät liitteessä olevasta kyselylomakkeesta. Näihin väittämiin on jätetty myös kohta lisäkommentteja varten siltä varalta, että vastaajalla on tarve antaa täydentävää tietoa vastauksestaan. Lopuista kysymyksistä seitsemän ovat avoimia kysymyksiä ja yhdessä on annettu vastaajalle neljä vastausvaihtoehtoa.

4.2 Kyselyn tulokset

Kaiken kaikkiaan kyselyyn osallistuneiden henkilöiden vastausprosentit olivat erinomaiset ja niistä saatiin hyvä pohja tutkimukselle. Korkea vastausprosentti oli toki odotettavissa, kun suurimmaksi osaksi kyse on väittämistä. Ainoastaan kysymykseen numero 21 ei saatu yhtään vastausta ja kysymykseen 14 tuli ainoastaan yksi vastaus, mutta muutoin jokaiselta henkilöltä löytyi vastaus kaikkiin kohtiin. Lisäksi nämä kaksi mainittua kysymystä olivat muodoltaan täydentäviä, sillä niissä kysyttiin mahdollisia muita hyötyjä ja

haittoja ulkoistamisesta, joita yritykset ovat mainittujen väittämien lisäksi kokeneet. Tämän vuoksi olikin odotettavissa, ettei näihin kohtiin välttämättä saada vastauksia.

Seuraavaksi tullaan käsittelemään tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia jaoteltuna edellä mainittuihin kolmeen osioon. Käsiteltävät yritykset sekä myös vastanneet henkilöt säilyvät tutkimuksessa anonyymeina, joten tästä eteenpäin käytetään nimityksiä yritys A, yritys B ja yritys C. Näistä yritys A on suuryritys, jonka vastaajana toimii talousjohtaja ja yritys B on pk-yritys, jonka vastaajana niin ikään talousjohtaja. Jäljelle jäävä yritys C on suuryritys ja vastaajana on johtava lakimies.

4.2.1 Yleiset asiat sisäisen tarkastuksen ulkoistamisesta

Tähän osioon kuuluu kyselylomakkeen kysymykset 1-6, joissa käsitellään yleisiä asioita ulkoistamiseen liittyen, jotka on hyvä käydä läpi, ennen kuin tarkastellaan itse hyötyjä ja haittoja. Ensinnäkin kaikissa näissä kolmessa yrityksessä sisäinen tarkastus ulkoistetaan kokonaan ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Myös jokaisen kohdalla toiminto ostetaan suurelta tilintarkastusyhteisöltä, joka selviää kysymyksestä kolme. Vaikka näiltä osin yrityksillä on samanlaiset lähtökohdat, niin mielenkiintoisen poikkeuksen tähän yhteiseen rintamaan tuo yritys A, jolla on aiemmin ollut oma sisäisen tarkastuksen yksikkö. Toisin on tilanne kahden muun yrityksen kohdalla, jotka ovat alusta alkaen hankkineet palvelun ulkopuolelta. Tämä tuo arvokasta vertailunäkökulmaa myöhempisiin kysymyksiin.

Kysymyksessä neljä pyydettiin vastaajia kertomaan niitä syitä, jotka ovat saaneet yritykset ulkoistamaan sisäisen tarkastuksen. Yrityksen A kohdalla syynä on yksinkertaisesti se, että ulkoa ostettu sisäinen tarkastus takaa riittävän asiantuntemuksen. Koska kyseisellä yrityksellä on aiemmin ollut oma sisäisen tarkastuksen yksikkö, voisi olettaa, ettei tämän ammattitaito ole ollut johtoa tyydyttävää ja tämä on ratkaistu ulkoistamalla toiminto. Yritys B taas on ulkoistanut toimintonsa resurssien vähyyden, paremman uskottavuuden sekä kustannustehokkuuden vuoksi. Mielenkiintoinen näistä syistä on uskottavuus, jota varsinaisesti teoriassa ei huomioitu. Tämä on kuitenkin syynä varsin looginen

ja heijastuu ulkopuolisen palveluntarjoajan laajaan asiantuntemukseen. Koska suurien tilintarkastusyhteisöjen sisäisten tarkastajien käsitetään yleisesti olevan päteviä, tämä antaa myös ulkopuolelle kuvan, että sisäinen tarkastus on yrityksessä kunnossa ja se luo yritykselle uskottavuutta. Kyse on kuitenkin yrityksessä niin laajasta ja tärkeästä toiminnosta, että sen kunnollinen järjestäminen on hyvin tärkeää. Yrityksen C ulkoistamisen syynä on osa-aikaisen sisäisen tarkastajan jääminen eläkkeelle. Yhtiössä ei myöskään ole tarvittavaa osaamista, eikä yritykseen ole haluttu ottaa uutta työntekijää tähän tehtävään.

Vastaukset koskien ulkoistamisen syitä ovat hyvin monipuolisia, mutta olennaisimpina syinä voidaan kaikkien vastausten pohjalta nostaa esiin asiantuntemuksen ja resurssien puute. Kuten mainittu, johdon odotukset sisäiseltä tarkastukselta saattavat olla niin vaativat, ettei oma sisäinen tarkastus pysty näihin odotuksiin vastaamaan ja apu joudutaan hankkimaan ulkopuolelta. Toisaalta kahdella vastanneista yrityksistä ei ole aiemmin ollut omaa sisäisen tarkastuksen yksikköä ja kuten teoriassa nousi ilmi, näissä tapauksissa sisäisen tarkastuksen hankkiminen kokonaisuudessaan ulkopuolelta on helpoin ratkaisu, jolla myös tarvittava asiantuntemus voidaan taata.

Yrityksiltä kysyttiin myös, onko ulkopuolelta hankitulla tarkastajalla riittävän esteetön pääsy kaikkeen yritystä koskevaan informaatioon. Tähän kysymykseen tuli kaikilta yrityksiltä myönteinen vastaus, mikä on erittäin positiivinen asia. Tämä on kuitenkin yksi olennaisimmista asioista, jotta sisäinen tarkastus voi toimia tehokkaasti yrityksessä.

Ensimmäisen osion viimeisessä kohdassa kysyttiin, että ovatko yritykset harkinneet tulevaisuudessa luopuvansa ulkopuolisesta avusta ja perustavansa oman sisäisen tarkastuksen yksikön. Yritykset A ja B vastasivat tähän kysymykseen kieltävästi. Yritys A, jolla on vertailunäkökulmaa oman ja ulkopuolisen sisäisen tarkastuksen välillä on siis selkeästi tyytyväisempi ulkopuolisen palveluntarjoajan toimintaan. Yrityksessä C vastaavasti aiotaan harkita asiaa uudestaan ensi vuonna, sillä oma sisäinen tarkastaja saa ajan myötä tarpeellista tietoa itse liiketoiminnasta. Yrityksestä sanottiin myös, että kun vain yksi vastaavalla alalla toimiva yritys Suomessa, niin ulkoisella tarkastajalla ei ole välttämättä ammattitaitoa nähdä olennaista. Tämä onkin mielenkiintoinen vastaus, joka hei-

jastuu suoraan teoriaosuuden 3.2 kappaleeseen. Siinäkin jo nostettiin esiin oman sisäisen tarkastusyksikön etuna se, että siinä toimivat henkilöt tuntevat yrityksen ja sen liiketoimintaympäristön paremmin kuin ulkopuoliset asiantuntijat. Tähän asiaan palataan vielä jäljempänä luvussa 4.2.3, jossa käsitellään ulkoistamisen tuomia haittoja.

4.2.2 Ulkoistamisen hyödyt

Ulkoistamisen hyötyjä käsittelevät kyselylomakkeen kohdat 7-14, jotka viimeistä kysymystä lukuun ottamatta ovat kaikki väittämiä. Tulkinnan helpottamiseksi nämä väittämät ja yritysten vastaukset on koottu alla olevaan taulukkoon, jossa ensimmäiseen sarakkeeseen on tiivistetysti kirjoitettu hyöty, jota väittämä koskee. Seuraavat kolme saraketta taas kuvaavat kunkin yrityksen mielipiteitä kyseiseen väittämään numeroin 1-5. Numero yksi tarkoittaa siis vastaajan olevan täysin samaa mieltä, numero viisi täysin eri mieltä ja loput numerot kuvaavat mielipiteitä näiden ääripäiden välillä.

Taulukko 2. Yritysten kokemat hyödyt (kyselylomakkeen kohdat 7-13)

Väitetty hyöty	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Kustannussäästö	1	1	3
Ammattitaito	2	2	3
Riippumattomuus	1	1	3
Tehokkuus	1	2	5
Uudet näkökulmat	2	1	3
Moitteeton eettisten sääntöjen noudattaminen	1	1	3
Yritys kokonaisuudessaan tyytyväinen ulkoistamiseen	1	2	3

Ensimmäinen väittämä siis käsitteli kustannussäästöjä, jotka nostettiin teoriaosuudessa yhdeksi keskeiseksi hyötynäkökohdaksi. Kuten luvussa 3.3 tuli ilmi, niin yritys pystyy

säästämään kustannuksissa, koska se välttää rekrytointi- ja koulutuskustannukset, joita omaan sisäisen tarkastuksen yksikköön liittyy. Lisäksi ulkopuolisilta asiantuntijoilta voidaan palvelua hankkia ainoastaan silloin kun se on yrityksen kannalta tarpeen. Yrityksissä A ja B oltiin täysin samaa mieltä väittämässä, että yritys on saavuttanut kustannussäästöjä ulkoistamisen avulla. Yrityksen A kohdalla palataan jälleen siihen, että siellä on näkemystä sekä omasta että ulkopuolisesta tarkastusyksiköstä, joten tämä voidaan nostaa oleellisimmaksi vastaukseksi tutkimusta ajatellen. Yritys B taas ilmaisi jo yhdeksi ulkoistamisen syyksi juuri kustannussäästöt ja yrityksessä ollaankin selkeästi sitä mieltä, että tämä on ulkoistamisella saavutettu. Yritys C ei vastaavasti ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Tähän on luultavasti syynä se, että ei voida tehdä vertauksia, koska omaa sisäisen tarkastuksen yksikköä ei ole koskaan ollut.

Seuraavana väittämänä oli, että ulkopuolinen sisäinen tarkastus on ammattitaidoltaan erittäin laadukasta. Yritykset A ja B olivat osittain samaa mieltä väittämän kanssa, mutta yritys C ei osannut tässäkään olla samaa eikä eri mieltä ja kertoikin lisäkommenteissa, että ammattitaito vaihtelee tarkastuskohteittain. Todennäköisesti sama pätee myös yrityksissä A ja B, minkä vuoksi niissä ei uskallettu olla täysin samaa mieltä väittämän kohdalla.

Väittäjä yhdeksän koski riippumattomuutta, joka kustannussäästöjen tapaan nostettiin hyvinkin keskeiseksi ulkoistamisen hyödyksi jo teoriassa. Tämän kohdan väittäjä kuului, että ulkopuolinen sisäinen tarkastaja toimii riippumattomammin kuin (mahdollinen) oma sisäinen tarkastaja. Yritys C ei tässäkään ollut samaa eikä eri mieltä ja lisäsin, että tämä riippuu varmaan henkilöstä. Tämä olikin vastaus, jota osattiin odottaa yritykseltä, jolla ei ole aiemmin ollut omaa sisäisen tarkastuksen yksikköä. Tämän näkemyksen rikkoi kuitenkin yritys B, joka oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Kyseinen yritys on kooltaan melko pieni ja voisi olettaa, että tällaisissa yrityksissä riippumattomuustekijä nousee oleellisemmaksi kuin suuryrityksissä. Mahdollinen oma sisäinen tarkastus olisi niin lähellä muuta henkilöstöä ja etenkin johtoa, että toimiminen riippumattomasti olisi varmasti hankalaa. Myös yritys A oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

Tehokkuutta käsittelevä väittämä numero kymmenen aiheutti eniten hajontaa vastauksissa. Yritys A oli täysin samaa mieltä siinä, että ulkopuolinen sisäinen tarkastus pystyy toimimaan tehokkaammin verrattuna (mahdolliseen) omaan sisäiseen tarkastukseen. Yritys B oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa, mutta yritys C vastaavasti täysin eri mieltä. Lisäkommenteista toisaalta selvisi, ettei vastaajalla ole varmaa tietoa asiasta, mutta hän uskoo, että oma sisäinen tarkastus olisi tehokkaampi, mikäli vain oikea henkilö löytyisi tehtävään. Tehokkuuskysymys jakaa ymmärrettävästi mielipiteitä, sillä se riippuu siitä, miltä kannalta asiaa katsoo. Ensinnäkin, koska suuren tilintarkastusyhteisön tarjoama sisäinen tarkastus on koettu erittäin asiantuntevaksi, niin tämä lisää varmasti tarkastuksen tehokkuutta. Toisaalta taas kun ulkopuolisella tarkastajalla ei oletettavasti ole samanlaista ymmärrystä yrityksen toiminnasta ja liiketoimintaympäristöstä, niin tältä kannalta katsottuna voisi olettaa oman sisäisen tarkastuksen toimivan tehokkaammin.

Yrityksissä koettiin myös, että ulkopuolinen sisäinen tarkastaja on tuonut yritykseen uusia hyödyllisiä näkökulmia. Ainoastaan yrityksessä C ei uskallettu olla samaa mieltä, mutta lisäkommenteissa vastaaja mainitsi, että osittain tarkastukset ovat tuoneet uusiakin näkökulmia. Tutkija halusi myös selvittää, kuinka hyvin yrityksissä toimivat ulkopuoliset sisäiset tarkastajat noudattavat eettisiä sääntöjä, sillä kuten luvussa 2.1 mainittiin, niin niiden noudattamatta jättämisellä voi olla negatiivisia vaikutuksia tarkastettavaan yhteisöön. Yritys C vastasi arvioinnin olevan vaikeaa, mutta yritykset A ja B olivat täysin samaa mieltä, että ulkopuolelta hankitut sisäiset tarkastajat noudattavat moitteettomasti eettisiä sääntöjä. Täytyy muistaa, että kaikki olivat hankkineet palvelun suurelta tilintarkastusyhteisöltä ja näiden voisikin olettaa noudattavan täysin eettisiä sääntöjä ja myös muilta osin ammatillista ohjeistusta, jonka IIA on asettanut.

Viimeinen väittämä kuului, että yrityksessä ollaan kokonaisuudessaan erittäin tyytyväisiä ulkopuolisen sisäisen tarkastuksen palveluihin. Yritys A oli täysin samaa mieltä ja yritys B osittain samaa mieltä, siellä siis ulkopuolisen palveluntarjoajan toiminnalla olisi jonkin verran varmasti parannettavan varaa. Yritys C ei ollut samaa eikä eri mieltä ja lisäksi, että tarkastuksen taso ja hyödyllisyys vaihtelee. Vastaaja mainitsi myös samaisessa lisäkommenttikentässä selvän hyödyn tulevan siitä, että hallitukseen päin voidaan näyt-

tää ammattitaitoinen tarkastaja. Tämä vastaus liitettiin myös kysymykseen 14, jossa pyydettiin yrityksiä listaamaan muita hyötyjä, joita ulkoistamisesta on seurannut. Yritykset A ja B eivät ilmaisseet muita hyötynäkökohtia.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että yrityksissä A ja B tunnistetaan merkittävästi esitettyjä hyötynäkökohtia. Etenkin voidaan nostaa esiin riippumattomuus ja kustannussäästöt, jotka ovat ehkä ne olennaisimmat asiat, joihin yritysten tulisi kiinnittää huomiota miettiessään ulkoistamisen vaihtoehtoa. Näissä molemmissa sekä A että B olivat siis täysin samaa mieltä, että ulkopuolinen tarkastaja toimii riippumattomammin ja ulkoistamalla on saavutettu kustannussäästöjä. Toki myös eritoten tehokkuuskysymys on tärkeä, mutta kuten sanottu niin se voidaan ymmärtää yrityksissä eri tavalla. Yrityksessä C oli selkeästi vaikeuksia ilmaista, ollaanko väittämien kanssa samaa vai eri mieltä, mutta lisäkommenteista saatiin arvokasta lisätietoa. Ennen kuin vedetään suurempia johtopäätöksiä ulkoistamisen toimivuudesta, on hyvä katsoa mitä haittoja yritykset kokevat ulkoistamisen aiheuttaneen.

4.2.3 Ulkoistamisen haitat

Loput lomakkeen kohdat 15–21 koskevat siis haittoja, joita yritykset ovat kokeneet ja nämäkin ovat viimeistä kohtaa lukuun ottamatta väittämiä. Seuraavalla sivulla näkyvään taulukkoon on edellisen taulukon tapaan koottu yritysten vastaukset väittämiin, nyt vasemmassa sarakkeessa siis väitetty haitta. Vastausten numerovaihtoehdot luokitellaan samoin kuin aiemmin, numero yhden tarkoittavan vastaajan olevan täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

Taulukko 3. Yritysten kokemat haitat (kyselylomakkeen kohdat 15-20)

Väitetty haitta	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Eivät ole organisaatiossa jatkuvasti	4	3	3
Lojaalisuus	5	4	5
Yrityksen ja ympäristön tuntemus	4	3	2
Väärinkäytösten havaitseminen	3	5	3
Konfliktit	5	5	5
Henkilökunta vaihtuu liian usein	4	4	3

Haittoja koskevista kohdista ensimmäinen väittämä kuului, että ulkopuoliset palveluntarjoajat eivät ole yrityksessä jatkuvasti ja tästä on aiheutunut haittaa yritykselle. Yritys A oli osittain eri mieltä ja yritykset B ja C eivät vastaavasti olleet samaa eikä eri mieltä. Yritys C tosin mainitsi lisäkommenttikentässä seuraavasti:

”Ei ole niin sisällä ja henkilökunta ei voi suoraan käyttää ulkopuolista apuna”

Tähän väittämään oli osittain hankala varmasti vastata, sillä se on tavallaan kaksikohtainen. Voi olla, että yritykset kokevat ulkopuolisten asiantuntijoiden olevan riittävän jatkuvasti osana toimintaa tai jos eivät ole, niin siitä ei ole koettu olevan haittaa yritykselle.

Lojaalisuus oli taas teoriassa esitetty merkittävänä omaa sisäistä tarkastusta puoltavana tekijänä, mutta ainakaan näistä kolmesta yrityksestä yksikään ei ole kokenut, että ulkopuolinen sisäinen tarkastaja ei olisi tarpeeksi lojaali tarkastettavaa yritystä kohtaan. Lähtökohtaisesti voisi olettaa, ettei ulkopuolinen asiantuntija osoittaisi hirveän suurta lojaalisuutta työnantajaa kohtaan, jonka suoriutuminen ei suoranaisesti vaikuta tarkastajan omaan hyvinvointiin. Tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä ei tämänkaltaista tilannetta ole näköjään huomattu. Olisi ollut myös mielenkiintoista nähdä tilanne, jos joku yrityksistä olisi ulkoistanut sisäisen tarkastuksen jollekin muulle palveluntarjoajalle kuin suurelle tilintarkastusyhteisölle.

Kohdan 17 väittämä kuului kokonaisuudessaan, että ulkopuoliset asiantuntijat eivät tunne yrityksen toimintatapaa ja liiketoimintaympäristöä riittävän hyvin. Tämän luulisi olevan selvä haittatekijä, mutta yrityksessä A oltiin osittain eri mieltä väittämän kanssa. Tämä tekijä toisaalta riippuu tietenkin suuresti yrityksestä ja etenkin sen toimialasta. Jos ulkopuolinen sisäinen tarkastaja on esimerkiksi aiemmin työskennellyt samalla toimialalla toimivassa yrityksessä, niin hyppäys uuteen yritykseen ei ole niin suuri, kun se tuntee jo valmiiksi organisaation liiketoiminnan luonteen. Yrityksessä C vastaavasti oltiin osittain samaa mieltä väittämän kanssa ja väittämää koskevassa lisäkommentissa todettiin tämän olevan selvä haitta. Vastaaja myös lisäsi, että sitten kun ulkopuolinen tuntee nämä asiat, niin tulee kilpailuttaa ja mahdollisesti vaihtuva uusi tarkastaja aloittaa taas alusta. Yrityshän nosti tämän asian esille jo kysymyksessä kuusi, jossa kertoivat harkitsevansa omaa sisäistä tarkastusta. Yritys B ei ollut tässäkään samaa eikä eri mieltä, eikä ottanut sen enempää kantaa väittämään.

Kohdassa 18 yritys B ilmaisi olevansa täysin eri mieltä väittämässä, että ulkoa ostettu sisäinen tarkastaja ei olisi tehokas havaitsemaan väärinkäytöksiä. Ainoa yritys, jolla on vertailukohtaa omasta sekä ulkoisesta sisäisestä tarkastuksesta, eli yritys A, ei ollut samaa eikä eri mieltä. He eivät siis todennäköisesti olleet huomanneet mitään eroa näiden kahden yksikön välillä väärinkäytösten tunnistamista koskien. Myös yritys C oli samoilla linjoilla A:n kanssa. Seuraava väite taas tyrmättiin yrityksissä täysin, eli kukaan kolmesta vastaajasta ei ole huomannut ulkoistamisen aiheuttaneen minkään näköisiä konflikteja yrityksessä. Ulkoistamisen seurauksena saattaa joskus syntyä tilanteita, että esimerkiksi kulttuurilliset arvot eivät kohtaa ulkopuolisen asiantuntijan ja tarkastettavan yrityksen kesken, eikä johto sen myötä saa sisäistä tarkastusta toimimaan täysin haluamallaan tavalla ja seurauksena voi olla konflikteja. Tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä kyseistä ongelmaa ei siis ole havaittu, vaan ulkopuolinen sisäinen tarkastus on selvästi pystynyt toimimaan hyvässä yhteistyössä vieraan organisaation kanssa.

Viimeisin kyselylomakkeen väittämä kuului, että ulkopuolisen tarkastusyhtiön henkilökunta vaihtuu yrityksen mielestä liian usein. Yritykset A ja B eivät tunnistanee tätä haitaksi, vaan vastasivat olevansa osittain eri mieltä väittämän kanssa. Yritys C taas vasta-

si, ettei ole samaa eikä eri mieltä, mutta sanoi lisäkommenteissa tämän pitävän osittain paikkansa ja lisäsi, että ulkopuolinen palveluntarjoaja käyttää paljon juniorityövoimaa. Kuten teoriassa kävi ilmi, niin henkilökunnan vaihtuvuus johtaa siihen, että asiantuntijoita on koulutettava jatkuvasti, josta aiheutuu selvää lisävaivaa yritykselle. Tämän seurauksena myös kustannukset varmastikin lisääntyvät. Kysymyksessä 21 yritettiin vielä kysyä yrityksiltä mahdollisia lisähaittoja ulkoistamiseen liittyen, mutta tähän kysymykseen ei saatu enää vastauksia.

Teorian pohjalta esitettyjä haittoja ei siis kokonaisuudessaan juurikaan tunnistettu missään näistä kolmesta yrityksestä. Ainoa haitta, joka tunnistettiin, liittyi ulkopuolisen tarkastajan tietoon yrityksen toimintatavasta ja liiketoimintaympäristöstä, tämäkin ainoastaan yrityksen C osalta. Hieman yllättäen yrityksissä A ja B ei tunnistettu mitään haittoja, vaikka tosin vaikutti myös siltä, ettei kaikkiin kysymyksiin osattu oikein vastata. Yrityksen B kohdalla haittoja voi olla tietysti vaikea tunnistaa, koska ei voida verrata ulkopuolisen ja oman sisäisen tarkastuksen toimintaa.

Pelkästään silmäilemällä taulukoita 2 ja 3, voidaan todeta, että yrityksille A ja B ulkopuolisen sisäisen tarkastuksen ostaminen on osoittautunut selvästi hyväksi valinnaksi ja se on vaikuttanut yrityksiin vain positiivisesti. Etenkin A:n vastaukset ovat tutkimuksen kannalta arvokkaita, koska heillä on ollut myös oma sisäinen tarkastus, johon verrata. Molempien yritysten kohdalla on syytä vielä nostaa esille syyt, joiden takia he ovat alun perin ulkopuoliseen apuun turvautuneet. Yritys A:lla syynä oli puhtaasti asiantuntemus ja yritys B:n yhtenä syynä olivat kustannussäästöt ja vastausten pohjalta molemmat yritykset näyttävätkin saavuttaneen hyödyt, joita ulkoistamisella tavoittelivat.

Vaikka A:n kohdalla ulkopuolinen sisäinen tarkastus on toiminut paremmin kuin oma, niin tuloksia ei voida yleistää ja väittää, että asia olisi aina näin. Etenkin vastaus, että ulkopuolinen sisäinen tarkastaja tuntee ilmeisen hyvin yrityksen toimintatavan ja liiketoimintaympäristön kuulostaa melko ainutlaatuiselta tilanteelta. Yritys C:n kohdalla ongelma piilee juuri siinä, ettei ulkopuolinen tarkastaja yrityksen toimintaa juuri tunne ja heidän vastauksistaan voikin päätellä, että toiminto suoritetaan jatkossa mahdollisuuksien mukaan oman organisaation sisäلتä.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman ensisijaisena tavoitteena oli siis tutkia, mitä hyötyjä ja haittoja yritykset kokevat sisäisen tarkastuksen ulkoistamisesta aiheutuvan. Tavoitteen pohjalta pääongelmaksi muodostui se, että millä tavoin sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen vaikuttaa yritykseen. Tätä pääongelmaa lähestyttiin kahden alaongelman kautta: Mikä on sisäisen tarkastuksen rooli ja merkitys yritykselle? Mitkä tekijät saavat yrityksen ulkoistamaan sisäisen tarkastuksen?

Ensimmäiseen alaongelmaan haettiin vastausta teoriaosuudessa luvussa 2. Ongelmaan oli erittäin hankalaa löytää yhtä kaikenkattavaa vastausta, sillä huomattiin sisäisen tarkastuksen liittyvän oikeastaan kaikkeen yrityksen toiminnassa ja lopullinen rooli muotoutuikin yksityiskohtaisesti monen tekijän summana. Kuitenkin yksinkertaisimmillaan toiminnon rooli tulee ilmi sisäisen tarkastuksen määritelmästä, jossa mainitaan esimerkiksi organisaation avustaminen sen tavoitteiden saavuttamisessa. Tätä määritelmää purettiin kaiken kaikkiaan teoriaosuudessa hyvin tarkasti. Luvussa 2 todettiin myös sisäisen tarkastuksen roolin ja merkityksen kasvaneen voimakkaasti ajan mittaan ja painotettiin, että nykyään toiminto pystyy aidosti tuottamaan lisäarvoa yritykselle.

Toiseen alaongelmaan, eli yrityksen syihin ulkoistaa sisäinen tarkastus, haettiin myös lähtökohtaisesti vastausta teorian pohjalta. Keskeisimmiksi syiksi nousivat asiantuntemus sekä kustannussäästöt. Ongelmaa lähestyttiin uudestaan myös empiirisessä osiossa, joten mukaan saatiin myös todellisten yritysten näkemykset ulkoistamisen syistä. Vastaukset olivat melko monipuolisia, mutta ne kulminoituivat asiantuntemuksen puutteeseen, joka nousi osittain esiin kaikkien yritysten vastauksissa. Myös kustannussäästöt mainittiin vastauksissa, sekä mielenkiintoisena syynä esiin nousi uskottavuus, jota suoranaisesti ei teoriassa käsitelty.

Itse pääongelmaan etsittiin vastausta luvussa 4, joka muodosti tutkimuksen empiirisen osion. Teorian pohjalta laadittiin tätä varten kyselylomake, joka koostui pääasiallisesti väittämistä. Vastaus tähän kyselyyn saatiin kolmelta suomalaiselta pörssiyrityltä, joita käsiteltiin seuraavilla nimillä: yritys A (suuryritys, vastaajana talousjohtaja), yritys B (pk-

yritys, vastaajana talousjohtaja) ja yritys C (suuryritys, vastaajana johtava lakimies). Kaikki yritykset olivat ulkoistaneet sisäisen tarkastuksen kokonaan, mutta yritys A oli ainoa, jolla on aikaisemmin ollut oma sisäisen tarkastuksen yksikkö ja tämä toikin mielenkiintoista vertailunäkökulmaa vastausten analysointiin.

Kyselyn kautta pyrittiin erikseen hyötyjen ja haittojen kautta etsimään ne vaikutukset, jotka yritykset kokevat ulkoistamisesta aiheutuneen. Hyötynäkökohtia tunnistettiin yrityksissä A ja B erittäin laajalti. Merkittävimpinä hyötyinä näissä yrityksissä nousivat esiin riippumattomuus ja kustannussäästöt sekä myös tehokkuus, mutta tämän todettiin olevan hieman ongelmallinen väittämä, sillä sen voi ymmärtää eri tavoin. Kaikissa näissä kolmessa yrityksessä ulkopuolisen palveluntarjoajan on koettu myös tuoneen ainakin osittain hyödyllisiä uusia näkökulmia yritykseen. Empiirisessä tutkimuksessa huomattiin myös, että yritykset A ja B ovat näyttäneet saavuttaneen ne hyödyt, joita ulkoistamisella lähtökohtaisesti tavoittelivatkin eli parempi asiantuntemus ja kustannussäästöt. Melko yllättäen esitettyjä haittoja ei vastaavasti tunnistettu yrityksissä juuri lainkaan. Ainoastaan yritys C tunnisti haitaksi sen, ettei ulkopuolinen asiantuntija tunne yrityksen toimintatapaa ja liiketoimintaympäristöä riittävän hyvin.

Kokonaisuudessaan yritykset A ja B olivat pitkälti samoilla linjoilla vastauksissaan ja heille ulkoistaminen on ollut aidosti toimiva ratkaisu. Yritys C:n vastauksista taas sai kuvan, että heille oma sisäisen tarkastuksen yksikkö sopisi paremmin. Yritys sanoikin harkitsevansa sisäisen tarkastuksen järjestämistä yrityksen sisältä. Koska yritysten vastaukset poikkesivat toisistaan, ei voida antaa kaikkia kolmea yritystä koskevaa yksiselitteistä vastausta sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen vaikutuksista. Yritysten A ja B kohdalla ulkoistaminen vaikuttaa positiivisesti eritoten alenevien kustannusten, uusien hyödyllisten näkökulmien sekä parantuvan riippumattomuuden kautta. Kasvavan riippumattomuuden myötä johto voi luottaa enemmän sisäisen tarkastuksen arviointeihin ja toiminnosta saatava hyöty kasvaa. Yritys C:n kohdalla ulkoistaminen näyttää vaikuttavan negatiivisesti sen johdosta, ettei ulkopuolinen asiantuntija tunne työympäristöään. Tämän seurauksena sisäinen tarkastus toimii tehottomammin, eikä se varmasti tuota samanlaista lisäarvoa organisaatiolle. Täytyy toki muistaa, ettei yritys C:n vastaaja ollut

varsinaisesti hallituksen jäsen, eikä johtoryhmään kuuluva henkilö, mutta oletuksena on, että hänellä on ollut tarvittava tieto sisäisen tarkastuksen toiminnosta.

Tutkimuksessa ilmi nousseita vaikutuksia ei tietenkään voida millään tapaa yleistää koskemaan suurempaa joukkoa yrityksiä, eikä se ollut tutkimuksessa tarkoitukseen, vaan tarkoituksena oli ainoastaan peilata teoriassa esiin nousseita näkökohtia tutkimuksen kohteena oleviin yrityksiin. Jotta vaikutuksia voisi edes ajatella yleistävänsä, tarvittaisiin huomattavasti laajempi otos, eikä se ainoastaan Suomen mittapuulla ajateltuna tunnu edes mahdolliselta, sillä sisäisen tarkastuksen ulkoistaneita yrityksiä on suhteellisen pieni määrä. Tästä tutkimuksesta voi kuitenkin olla merkittävää hyötyä yritysjohdolle, kun he pohtivat sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen vaihtoehtoa. Tutkimus antaa hyvän pohjan niistä haitoista ja hyödyistä, joita yritykselle voi syntyä ulkoistamisen myötä ja se voikin näiden kautta miettiä, kannattaako ulkoistaminen juuri heidän yrityksensä kohdalla.

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta voidaan pitää hyvänä siinä mielessä, että kyselylomake on laadittu tarkasti ja tuloksia käsitelty huolellisesti, joten kyselytutkimus on toistettavissa. Tutkimuksen toteutus on myös pyritty selittämään tarkasti, mikä kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 217). Lisäksi tutkimuksen tulokset ovat yhteensopivia olemassa olevan teorian kanssa. Tutkimuksen validiteetti on vastaavasti pyritty varmistamaan laatimalla kyselylomake juuri tätä tutkimusta varten. Toisaalta validiteettia alentaa se, että vastaaja on saattanut ymmärtää kysymyksen erilailla kun on tarkoitettu ja tämä onkin ominaista juuri kyselylomakkeiden kohdalla (Hirsjärvi et al. 2004, 216-217). Kun vastauksen antaneita yrityksiä oli ainoastaan kolme, niin ajan salliessa olisi ollut varteenotettava vaihtoehto suorittaa tutkimus esimerkiksi puhelinhaastatteluin, jolloin olisi ollut mahdollista saada lisäselvityksiä hiukan auki jääneisiin vastauksiin. Näin myös kyselylomakkeille ominainen kysymysten väärinymmärtämisen riski olisi onnistuttu paremmin välttämään ja tutkimuksessa olisi päästy hieman syvemmälle.

Mahdollisena jatkotutkimuksena voisi olla se, että otettaisiin tarkasteluun yritykset, jotka ovat vaihtaneet oman sisäisen tarkastuksen yksikön ulkopuoliseen ja tutkittaisiin, ovatko

yritykset nähneet tämän vaihdoksen kannattavaksi. Tässä tutkimuksessa vastaavia yrityksiä oli yksi, mutta olisi mielenkiintoista tutkia asiaa laajemmalla otoksella. Tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellessa nousi myös esiin ajatus, että sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen jollekin suurelle tilintarkastusyhteisölle voisi olla hyvinkin kannattavaa, mikäli ulkopuolisella asiantuntijalla olisi edes kohtuullisen hyvä ymmärrys yrityksestä ja sen liiketoimintaympäristöstä. Tästä kumpuaa ajatus toiselle huomattavasti laajemmalle jatkotutkimustarpeelle, jossa otettaisiin tarkasteluun yritykset, jotka ovat ulkoistaneet sisäisen tarkastuksen kokonaan jollekin suurelle tilintarkastusyhteisölle. Tässä tarkasteltaisiin aluksi ulkopuolisen asiantuntijan lähtökohtaista ymmärrystä tarkastettavasta yrityksestä ja sitten verrattaisiin tätä siihen, kuinka tyytyväinen palvelun ostava yritys on ulkopuoliseen palveluun ja mitä hyötyjä se on kokenut saavuttavan. Tarpeeksi laajalla otannalla tästä voisi saada hyviä ja mahdollisesti myös jokseenkin yleistettäviä tuloksia ulkoistamisen toimivuudesta.

Lähdeluettelo

Abbott, L. J., Parker, S., Peters, G. F. & Rama, D. (2007) Corporate Governance, Audit Quality, and the Sarbanes-Oxley Act: Evidence from Internal Audit Outsourcing. *Accounting Review* 82, 4, 803-835

Abdolmohammadi, M. (2013) Correlates of Co-Sourcing/Outsourcing of Internal Audit Activities. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 32, 3, 69-85

Ahokas, N. (2012) *Yrityksen sisäinen valvonta*. Helsinki, Edita Publishing.

Aldhizer III, G. R., Cashell, J. D. & Martin, D. R. (2003) Internal Audit Outsourcing. *CPA Journal* 73, 8, 38-42

Barr, R. H. & Chang, S. Y. (1993) Outsourcing Internal Audits: A Boon or Bane. *Managerial Auditing Journal* 8, 1, 14

Calota, G. (2008) Code of Ethics for Internal Auditors Harmonised With the International Standards for Internal Audit. *Annals of the University of Petrosani Economics* 8, 1, 41-48

Chadwick, W. E. (2000) Keeping Internal Auditing in-house. *Internal Auditor* 57, 3, 88

Chapman, C. (2001) Raising the Bar. *Internal Auditor* 58, 2, 55-59

Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission, COSO (1992) *Internal Control – Integrated Framework*. [PDF dokumentti]. [viitattu 25.10.2013]. Saatavilla <http://www.snai.edu/cn/service/library/book/0-Framework-final.pdf>

Courtemanche, G. (1991) Outsourcing the Internal Audit Function. *The Internal Auditor* 48, 4, 34-39

Desai, N. K., Gerard, G. J. & Tripathy, A. (2011) Internal Audit Sourcing Arrangements and Reliance by External Auditors. *Auditing* 30, 1, 149-171

Dezoort, F. T., Houston, R. W. & Peters, M. F. (2001) The Impact of Internal Auditor Compensation and Role on External Auditor's Planning Judgments and Decisions. *Contemporary Accounting Research* 18, 2, 257-281

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus Laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä, Gummerus.

Florea, R. & Florea, R. (2013) Internal Audit and Corporate Governance. *Economy Transdisciplinarity Cognition* 16, 1, 79-83

Gramling, A. A. & Myers, P. M. (2006) Internal Auditing's role in ERM. *Internal Auditor* 63, 2, 52-58

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10., osin uudistettu painos. Helsinki, Tammi.

Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M. & Vehmas, K. (2010) *Sisäinen tarkastus*. Helsinki, Tietosanoma.

IIA (2009) IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management. [PDF dokumentti]. [viitattu 26.10.2013]. Saatavilla <https://global.theiia.org/certification/Public%20Documents/IIA%20Position%20Paper%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise-wide%20Risk%20Management.pdf>

Jie, L. (2012) The Enterprise Risk Management and the Risk Oriented Internal Audit. *I-Business* 4, 3, 287-292

KPMG (2008) *Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta*. 2. uud. p. Helsinki, Edita Publishing

Maguire-Krupp, M. & Ramamoorti, S. (2011) Sleeping With the Enemy: The Internal Auditor's Role in Extreme Governance Breakdowns. *Journal of Forensic Studies in Accounting & Business* 3, 1, 47-65

Martin, C. L., Lavine, M. K., Baker, C. R. & O'Leary, J. J. (2000) Outsourcing the Internal Audit Function. CPA Journal 70, 2, 58-59

Moore, W. G. (2001) Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Internal Auditor 58, 1, 79

Pickett, K. H. Spencer. (2004) The internal audit handbook. 2. p. John Wiley & Sons.

Pop, A. & Bota-Avram, C. (2008) The Outsourcing of Internal Audit – It Is a Solution in Increasing the Quality of Internal Audit? Annals of the University of Oradea, Economic Science Series 17, 3, 1399-1402

Prawitt, D. F., Sharp, N. Y. & Wood, D. A. (2012) Internal Audit Outsourcing and the Risk of Misleading or Fraudulent Financial Reporting: Did Sarbanes-Oxley Get It Wrong? Contemporary Accounting Research 29, 4, 1109-1136

Rittenberg, L. & Covaleski, M. A. (2001) Internalization versus externalization of the internal audit function: an examination of professional and organizational imperatives. Accounting, Organizations & Society 26, 7/8, 617-641

Rovčanin, A., Agić, K. & Mahmutović, H. (2005) The State and The Need for Development of Internal Control and Auditing Systems in Bosnia and Herzegovina. Our Economy 51, 3/4, 116-126

Savčuk, O. (2007) Internal Audit Efficiency Evaluation Principles. Journal of Business Economics & Management 8, 4, 275-284

Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., & Scheiner, J. H. (2005) Sawyer's internal auditing: the practice of modern internal auditing. 5th Edition. Florida, The Institute of Internal Auditors.

Schneider, G. P., Sheikh, A. & Simione, K. A. (2012) Holistic Risk Management: An Expanded Role for Internal Auditors. Accounting & Financial Studies Journal 16, 1, 25-33

Smith Jr., P. J. (2002) Win-win Cosourcing. Internal Auditor 59, 5, 37-41

Sisäiset tarkastajat ry. (2012) Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit. [PDF dokumentti] [viitattu 25.10.2013]. Saatavilla

http://www.theiia.fi/instancedata/prime_product_yhdistys/sisaisettarkastajat/embeds/sisaisettarkastajatstructure/Standards2013_translation_into_FI_final_clean_.pdf

Sisäiset tarkastajat ry. (2013a) Ammatillisten käytäntöjen ajatusmalli. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.10.2013]. Saatavilla

http://www.theiia.fi/amatilliset_asiat/sisainen_tarkastus

Sisäiset tarkastajat ry. (2013b) Sisäisen tarkastuksen määritelmä. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.10.2013]. Saatavilla

http://www.theiia.fi/amatilliset_asiat/sisainen_tarkastus/amatillinen_viitekehikko_ipf

—

Sisäiset tarkastajat ry. (2013c) Eettiset säännöt. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.10.2013]. Saatavilla

http://www.theiia.fi/amatilliset_asiat/sisainen_tarkastus/eettiset_ohjeet

Sisäiset tarkastajat ry. (2013d) Hallinto ja johtaminen. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.10.2013]. Saatavilla http://www.theiia.fi/amatilliset_asiat/corporate_governance

Stačiokas, R. & Rupšys, R. (2005) Internal Audit and its Role in Organizational Government. Management of Organizations: Systematic Research, Issue 33, 169-180

White, S. D. (2007) The Auditor as Internal Consultant. Internal Auditor 64, 1, 60-64

Liite 1. Kyselylomake

Yrityksen nimi:

Vastaajan asema organisaatiossa:

Ohjeet vastaamiseen:

Kysely koostuu kolmesta lyhyestä osiosta, joista ensimmäisen osion kysymyksiin vastataan vapaasti yhtä kysymystä lukuun ottamatta. Osion 2 sekä osion 3 kysymykset ovat viimeisiä kysymyksiä lukuun ottamatta väittämiä, joihin vastataan numeroin 1-5 seuraavalla tavalla:

- 1 = "Täysin samaa mieltä"
- 2 = "Osittain samaa mieltä"
- 3 = "Ei samaa eikä eri mieltä"
- 4 = "Osittain eri mieltä"
- 5 = "Täysin eri mieltä"

Laittakaa rasti sen numeron perään, joka parhaiten kuvaa näkemystänne. Jokaisen väittämäkysymyksen kohdalla on myös mahdollista antaa lisätietoa vastaukseenne liittyen.

Osio 1. Yleiset asiat sisäisen tarkastuksen ulkoistamisesta

1. Onko sisäinen tarkastus ulkoistettu yrityksessänne kokonaan vai osittain? Jos toiminto on ulkoistettu osittain, niin miltä osin?

2. Onko yrityksellänne aiemmin ollut kokonaan oma sisäisen tarkastuksen yksikkö?

3. Miltä taholta sisäisen tarkastuksen palvelut ostetaan? (rasti ruutuun)

- Riippumaton, IIA:n ohjeistuksen mukaan toimiva ja niiden mukaisia palveluja tarjoava toimittaja
- Suuri tilintarkastusyhteisö
- Erilaisia asiantuntijapalveluita tarjoava taho
- Jokin muu, mikä?:

Mahdolliset lisäkommentit:

4. Mitkä syyt ovat saaneet yrityksenne ulkoistamaan sisäisen tarkastuksen?

5. Onko ulkopuolelta hankituilla sisäisillä tarkastajilla riittävän esteetön pääsy kaikkeen yritystänne koskevaan informaatioon?

6. Onko yrityksenne harkinnut, että tulevaisuudessa luopuisitte ulkopuolisesta avusta ja järjestäisitte kokonaan itse sisäisen tarkastuksen?

Osio 2. Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen hyödyt

7. ”Olemme mielestämme saavuttaneet kustannussäästöjä ulkoistamalla sisäisen tarkastuksen”

1 2 3 4 5

Lisäkommentit:

8. ”Ulkopuolisen sisäisen tarkastuksen henkilökunta on ammattitaidoltaan erittäin laadukasta”

1 2 3 4 5

Lisäkommentit:

9. ”Mielestämme ulkopuolinen sisäinen tarkastaja toimii riippumattomammin, kuin (mahdollinen) oma sisäinen tarkastaja”

1 2 3 4 5

Lisäkommentit:

10. ”Mielestämme ulkoa ostettu sisäinen tarkastus pystyy toimimaan tehokkaammin verrattuna (mahdolliseen) omaan sisäiseen tarkastukseen”

1 2 3 4 5

Lisäkommentit:

11. ”Ulkopuolinen palveluntarjoaja on tuonut yritykseemme hyödyllisiä uusia näkökulmia”

1 2 3 4 5

Lisäkommentit:

12. ”Ulkopuoliset sisäiset tarkastajat noudattavat moitteettomasti eettisiä sääntöjä”

1 2 3 4 5

Lisäkommentit:

13. ”Olemme kokonaisuudessaan erittäin tyytyväisiä ulkopuolisen sisäisen tarkastuksen palveluihin”

1 2 3 4 5

Lisäkommentit:

14. Mitä muita hyötyjä koette ulkoistamisesta olleen?

Osio 3. Ulkoistamisen tuomat mahdolliset haitat

15. ”Ulkopuoliset palveluntarjoajat eivät ole organisaatiossa jatkuvasti ja tästä on aiheutunut haittaa yrityksellemme”

1 2 3 4 5

Lisäkommentit:

16. ”Ulkopuoliset sisäiset tarkastajat eivät ole riittävän lojaaleja yritystämme kohtaan”

1 2 3 4 5

Lisäkommentit:

17. ”Ulkopuoliset asiantuntijat eivät tunne yrityksemme toimintatapaa ja liiketoimintaympäristöä riittävän hyvin”

1 2 3 4 5

Lisäkommentit:

18. ”Ulkoa ostetut sisäiset tarkastajat eivät ole tehokkaita havaitsemaan väärinkäytöksiä”

1 2 3 4 5

Lisäkommentit:

19. ”Sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen on aiheuttanut konflikteja yrityksessämme”

1 2 3 4 5

Lisäkommentit:

20. ”Ulkopuolisen tarkastusyhtiön henkilökunta vaihtuu mielestämme liian usein”

1 2 3 4 5

Lisäkommentit:

21. Oletteko havainneet ulkoistamisesta aiheutuneen jotain muita haittoja?

Kiitos!

Jos tahdotte kopion valmiista kandidaatintutkielmastani, niin kirjoittakaa tähän alle sähköpostiosoitteenne, mihin toivotte sen lähetettävän.