

VAASAN YLIOPISTO
LASKENTATOIMEN JA RAHOITUKSEN YKSIKKÖ

Anna Vikman

SISÄISEN TARKASTUKSEN ULKOISTAMINEN SUOMESSA

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
maisteriohjelma

VAASA 2020

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tarkoitus	10
1.2. Tutkimuksen rakenne	10
2 . SISÄINEN VALVONTA JA SISÄINEN TARKASTUS	12
2.1. Sisäisen valvonnan merkitys	12
2.2. COSO-malli	13
2.3. Corporate Governance	16
2.4. Sisäisen tarkastuksen määritelmä	16
2.5. Sisäinen tarkastus agenttiteorian näkökulmasta	17
2.6. Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa	18
2.7. Sisäinen tarkastus osana taloudellista raportointia	19
2.8. Sisäisen tarkastuksen eettiset säännöt	20
2.9. Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit	21
3 . SISÄISEN TARKASTUKSEN ULKOISTAMINEN	24
3.1. Toimintojen ulkoistamisen perusteita	24
3.2. Ulkoistamisen eri muodot	25
3.3. Perusteita sisäisen tarkastuksen ulkoistamiselle	27
3.4. Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen hyödyt ja haitat	28
4 . ERI TEKIJÖIDEN VAIKUTUS SISÄISEN TARKASTUKSEN ULKOISTAMISEEN	31
4.1. Kustannussäästöt	31
4.2. Organisaation koko	32
4.3. Ulkoistetun sisäisen tarkastajan tekninen osaaminen	34
4.4. Organisaation muiden toimintojen ulkoistaminen	36
4.5. Tutkimuksen hypoteesit	37
5 . TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT	39

5.1. Kyselytutkimus	39
5.2. Otos ja aineiston keräys	40
5.3. Kyselylomake	42
5.4. Tutkimusmenetelmä	43
5.5. Korrelaatiokerroin	46
6 . TULOSTEN ANALYSOINTI	48
6.1. Vastaajien taustatietoa	48
6.2. Analyysin tulokset	53
6.3. Lisäanalyysin tulokset	60
7 . LOPPUPÄÄTELMÄT JA YHTEENVETO	63
7.1. Tulosten yhteenveto	63
7.2. Tutkimuksen rajoitteet ja mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet	65
8 . LÄHDELUETTELO	66

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

Taulukko 1. P-arvon käyttö	46
Taulukko 2. Korrelaatiokertoimen sanallinen selitys	47
Taulukko 3. Sisäisen tarkastuksen tavoitteet	52
Taulukko 4. Muuttujien väliset korrelaatiot	54
Taulukko 5. Luokitustaulukko	56
Taulukko 6. Analyysin tulokset	57
Taulukko 7. Lisäanalyysin tulokset	60
Kaavio 1. Vastaajien tehtävänimike yrityksessä	49
Kaavio 2. Yrityksen päätoimiala	49
Kaavio 3. Yrityksen liikevaihto (milj. €)	51
Kaavio 4. Yrityksen henkilöstömäärä keskimäärin	51

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen yksikkö**

Tekijä:	Anna Vikman	
Pro gradu -tutkielma:	Sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen Suomessa	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Laskentatoimi ja tilintarkastus	
Työn ohjaaja:	Teija Laitinen	
Aloitusvuosi:	2015	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 72

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella syitä sille, miksi yritykset ulkoistavat sisäisen tarkastuksen toimintoja. Tutkimuksen esikuva-artikkelina käytettiin Carey, Subramaniam ja Chua Wee Chingin (2006) tutkimusta *Internal Audit Outsourcing in Australia*, jossa vastaavanlainen tutkimus on toteutettu australialaisella aineistolla. Tutkimuksen alussa esitellään sisästä valvontaa, sisäistä tarkastusta ja sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä teoreettisen viitekehyksen avulla ja syventymällä aikaisempiin tutkimuksiin koskien syitä, miksi yritykset päättävät ulkoistaa sisäisen tarkastuksen toimintoja.

Yrityksen on mahdollista ulkoistaa sisäisen tarkastuksen toiminnot joko kokonaan tai osittain esimerkiksi vain tietyille toiminnoille tai osa-alueille (Majdalawieh & Alkafaji 2012: 32). Aikaisempien tutkimusten mukaan kustannussäästöt ja tehokkuuden lisääntyminen ovat olleet suurimpia syitä yrityksille ulkoistaa sisäisen tarkastuksen toiminnot (Abdolmohammadi 2013: 71). Aikaisempien tutkimusten perusteella on myös monia muita syitä sille, miksi organisaatio päättää ulkoistaa sisäisen tarkastuksen. Niitä ovat esimerkiksi ulkoistetun sisäisen tarkastajan parempi tekninen osaaminen ja tietämys sisäisen tarkastuksen toiminnoista sekä strategiset syyt ulkoistaa mahdollisimman paljon yrityksen tukitoiminnoista, jolloin yritys voi keskittyä koko henkilöstön voimin ydinosaamiseensa (Carey, Subramaniam & Ching 2006).

Tämän tutkielman empiirisessä osassa tutkitaan neljän eri tutkimushypoteesin avulla syitä sille, miksi organisaatio on päättänyt käyttää ulkoistettua sisäistä tarkastusta. Tutkimus toteutettiin logistisella regressioanalyysillä ja tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella. Tutkielmassa tutkitaan, vaikuttavatko koetut kustannussäästöt, yrityksen koko, ulkoistetun sisäisen tarkastajan koettu parempi tekninen osaaminen ja strateginen ulkoistamispäätös siihen, että yritys ulkoistaa sisäisen tarkastuksen.

Saatujen tulosten mukaan koetuilla kustannussäästöillä, yrityksen koolla tai strategisella ulkoistamispäätöksellä ei havaittu yhteyttä yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Koetulla ulkoistetun sisäisen tarkastajan paremmalla teknisellä osaamisella havaittiin olevan positiivinen vaikutus yrityksen sisäisen tarkastuksen ulkoistamispäätökseen.

AVAINSANAT: sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus, ulkoistaminen

1. JOHDANTO

Sisäinen valvonta on jatkuva prosessi, joka koostuu tavoitteista ja toiminnoista (Sisäiset tarkastajat ry 2016b). Sisäistä valvontaa tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla ja se on ihmisten toteuttamaa. Sillä tarkoitetaan kaikkia niitä organisaation toimenpiteitä, joilla hallitaan riskejä ja saavutetaan tavoitteita (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas 2010: 47). Kaikkien organisaation työntekijöiden tehtävänä on toteuttaa sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa, mutta vastuu on kuitenkin organisaation ylimmällä johdolla. Johto määrittelee ne toimintatavat ja ohjeet, joiden avulla tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista (Sisäiset tarkastajat ry 2016b).

Sisäisen tarkastuksen tavoitteena on arvioida sisäisten valvontajärjestelmien ja riskienhallinnan tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta. Se pyrkii toiminnoillaan edistämään organisaation tavoitteiden saavuttamista (Sisäiset tarkastajat ry 2016b). Perinteisesti sisäisen tarkastuksen toiminnot on toteutettu organisaation sisällä. Ulkoistaminen on kuitenkin yleistynyt, jolloin organisaation on mahdollista keskittyä koko henkilöstön voimin ydiosaamiseensa ja saada tämän avulla kilpailuetua (Carey ym. 2006). Organisaatiot voivat ulkoistaa sisäisen tarkastuksen toiminnot joko kokonaan tai osittain. Yritys voi siis toteuttaa sisäistä tarkastusta sekä sisäisesti, että ulkoistamalla, jolloin organisaation oma sisäinen tarkastus ja ulkoistettu sisäinen tarkastus tekevät yhteistyötä ja näin muodostavat yhdessä sisäisen tarkastuksen toiminnon (Majdalawieh ym. 2012).

Sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen liittyviä syitä on tutkittu jo pidemmän aikaa. Useat näistä aikaisemmista tutkimuksista (Diaz-Mora & Triguero-Cano 2012; Carey ym. 2006) ovat löytäneet kaksi pääsyytä sille, miksi organisaatiot ovat päättäneet ulkoistaa sisäisen tarkastuksen toimintoja ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Ensimmäinen syy on tehokkuuden lisääminen. Yrityksille saattaa tulla joissakin tilanteissa tarve lisätä sisäistä tarkastusta esimerkiksi projektiluontoisesti, jolloin saattaa olla tehokkaampaa ostaa palvelu organisaation ulkopuolelta kuin esimerkiksi palkata uusi työntekijä yritykseen.

Toinen pääsyy on kustannussäästöt. Se on usein yksi vaikuttavimmista tekijöistä organisaation päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Myös monet muut tekijät, muun muassa ulkoistetun sisäisen tarkastajan parempi osaaminen ja strategiset syyt, vaikuttavat siihen, kuinka organisaatio järjestää sisäisen tarkastuksen toiminnot. (Abdolmohammadi 2013; Ahokas 2012; Gavin & Matherly 1997.)

1.1. Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Tutkielman ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan sitä, vaikuttavatko kustannussäästöt organisaation päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Aikaisempien tutkimusten perusteella kustannussäästöt ovat yksi merkittävimmistä syistä ulkoistaa sisäinen tarkastus. Tutkielmassa selvitetään myös se, vaikuttaako organisaation koko ulkoistamispäätökseen. Aikaisempien tutkimusten perusteella ei ole löydetty merkittävää vaikutusta organisaation koon ja ulkoistamispäätöksen välillä. Tutkielman kolmantena tutkimuskohteena on se, vaikuttaako ulkoistetun sisäisen tarkastajan parempi tekninen osaaminen ulkoistamiseen. Neljäs tutkimuskohde käsittelee organisaation strategista päätöstä ulkoistaa sisäinen tarkastus.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkielman teoriaosa koostuu neljästä eri luvusta. Ensimmäisessä luvussa johdatellaan lukija tutkielman aiheeseen ja sen rakenteeseen. Toisessa luvussa perehdytään syvemmin sisäiseen valvontaan, sisäiseen tarkastukseen sekä näiden merkitykseen organisaation toiminnassa. Sisäiseen valvontaan perehdytään perinteisen COSO-mallin avulla, joka tulee sanoista The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Se on yleisimmin käytetty viitekehys sisäiselle valvonnalle. Se koostuu viidestä eri osa-alueesta, joiden avulla sisäisen valvonnan merkitys on helpompi hahmottaa (Tsay 2010). Sisäisen tarkastuksen osiossa tutustutaan yleisesti sisäisen

tarkastuksen merkitykseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tässä luvussa käsitellään myös sisäisen tarkastajan ammattistandardeja ja eettisiä sääntöjä koskien sisäisen tarkastuksen työtä ja toteutustapaa.

Tutkielman kolmannessa luvussa käsitellään sisäisen tarkastuksen ulkoistamista, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sen hyötyjä ja haittoja. Luvun alussa selvennetään sitä, mitä ulkoistaminen on ja kuinka se on kehittynyt ajan saatossa. Tässä luvussa käydään sekä teorian että aikaisempien tutkimusten avulla läpi sitä, mitkä tekijät saavat organisaation ulkoistamaan sisäisen tarkastuksen toimintoja ja mitkä tekijät vaikuttavat päätökseen eniten. Lopuksi käydään vielä läpi yleisimpiä hyötyjä ja haittoja, mitä ulkoistamisella saadaan aikaan organisaation näkökulmasta.

Tutkielman teoriaosuuden viimeisessä luvussa käydään läpi aikaisempia tutkimuksia aiheesta. Kappaleet on lajiteltu tämän tutkielman hypoteesien mukaan. Ensimmäinen kappale käsittelee sitä, vaikuttaako kustannussäästöt organisaation päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Toisessa kappaleessa tutkitaan, vaikuttaako yrityksen koko sen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Kolmannessa kappaleessa käydään läpi, vaikuttaako ulkoistetun sisäisen tarkastuksen parempi tekninen osaaminen ja asiantuntijuus organisaation päätökseen suorittaa sisäinen tarkastus ulkoistamalla. Neljäs kappale koskien aikaisempia tutkimuksia tutkii sitä, onko organisaation strategialla, koskien tukitoimien ulkoistamista, vaikutusta siihen, että se ulkoistaa myös sisäisen tarkastuksen. Luvun viimeinen kappale tiivistää aikaisempien tutkimusten tulokset ja kokoaa tutkielman hypoteesit. Teoriaosuuden jälkeen viidennessä luvussa esitellään empirian toteuttamistapa, tutkimukseen käytettävä aineisto ja tutkimusmenetelmä.

2. SISÄINEN VALVONTA JA SISÄINEN TARKASTUS

Tässä luvussa käydään läpi sisäistä valvontaa ja sisäistä tarkastusta. Sisäinen valvonta havainnollistetaan COSO-mallin avulla, jolloin sen sisältö on helpommin ymmärrettävissä. Sisäistä tarkastusta käsitellään agenttiteorian pohjalta, jolloin johdolla on enemmän tietoa käytettävissään kuin omistajilla. Luvun lopussa käsitellään sisäisen tarkastuksen eettisiä sääntöjä ja ammattistandardeja.

2.1. Sisäisen valvonnan merkitys

Sisäinen valvonta tarkoittaa kaikkia niitä organisaation toimenpiteitä, joilla hallitaan riskejä ja saavutetaan tavoitteita. Organisaation johdon tehtävänä on suunnitella, organisoida ja ohjata toimintaa päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Johto siis määrittelee toimintaperiaatteet, ohjeet ja strategiat, jotka se jalkauttaa koko henkilöstölle. Esimiesten tehtävänä on hoitaa heille kuuluvat valvontatehtävät ja neuvoa alaisiaan. Sisäisten tarkastajien tehtävänä on taas arvioida prosesseja ja toimintoja sekä tehdä parannusehdotuksia organisaation toimintojen kehittämiseksi. (Holopainen ym. 2010: 47.)

Sisäinen valvonta on jatkuva prosessi, joka koostuu tavoitteista ja toiminnoista. Se on ihmisten toteuttamaa valvontaa, joka tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla. Sisäisen valvonnan tavoitteena on pystyä antamaan kohtuullinen varmuus organisaation tavoitteiden toteutumisesta johdolle ja hallitukselle. Sisäisen valvonnan on myös sovelluttava yksilöllisesti jokaisen organisaation rakenteeseen. (Sisäiset tarkastajat ry 2015.)

Sisäisen valvonnan tavoitteet on luokiteltu kolmeen eri ryhmää: toiminnan tavoitteet, raportoinnin tavoitteet ja vaatimustenmukaisuuden tavoitteet. Toiminnan tavoitteet liittyvät organisaation tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen, johon kuuluvat muun muassa taloudelliset tulostavoitteet ja omaisuuden turvaaminen. Raportoinnin tavoitteet liittyvät

sisäiseen ja ulkoiseen laskentaan. Raportointi voi koskea myös viranomaisten tai muiden normeja asettavien tahojen mukaista raportointia. Nämä tavoitteet liittyvätkin luotettavuuteen, ajantasaisuuteen ja läpinäkyvyyteen. (Sisäiset tarkastajat ry 2015.)

Sisäinen valvonta on tärkeä osa organisaatiota erityisesti taloudellisten raporttien luotettavuuden ja varmuuden kannalta. Johdon tarkalla ja täsmällisellä ohjauksella on suuri merkitys siihen, kuinka laadukasta ja tehokasta sisäinen valvonta organisaatiossa on. Organisaatiot, joiden sisäinen valvontajärjestelmä ei ole tehokasta, kohtaavatkin useammin toiminnassaan ongelmia ja virheitä verrattuna niihin organisaatioihin, joiden sisäinen valvonta on tehokasta ja tuloksellista. (Badara & Saidin 2013: 16-18.)

Sisäisen valvonnan vaatimustenmukaisuuden tavoitteet liittyvät niiden lakien ja määräysten noudattamiseen, jotka koskevat organisaatiota ja sen toimintaa (Sisäiset tarkastajat ry 2015). Termillä *compliance* tarkoitetaan vaatimuksenmukaisuutta, johon liittyy yritykseen kohdistuvien lakien, sääntöjen ja määräysten noudattaminen. Yrityksen tulee toimia toimialansa ja toimintaympäristönsä odotusten ja normien mukaan. Yhä useammin compliance liitetään myös eettisyyteen. Silloin on tarpeellista tarkastella yrityksen arvoja, kulttuuria ja käsitystä oikeasta ja väärästä toiminnasta. (Ratsula 2016: 13.)

2.2. COSO-malli

COSO-malli on yleisimmin käytetty viitekehys sisäiselle valvonnalle. COSO tulee sanoista The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Vuonna 1985 perustetun Treadway Commissionin tehtävänä oli selvittää niitä tekijöitä, jotka johtavat vilpilliseen taloudelliseen raportointiin ja antaa suosituksia niistä toimenpiteistä, jotka vähentäisivät vilpillistä raportointia. Kun komitea oli esittänyt tarkastus- ja valvontajärjestöille yhteistoimintaa erilaisten sisäisen valvonnan määritelmien ja käsitteiden yhdenmukaistamiseksi, syntyi COSO vuonna 1992. (Ahokas 2012: 24.)

Organisaation johdon on ymmärrettävä se, kuinka sisäinen valvontajärjestelmä toimii, jotta sisäisen valvonnan tehokkuutta voidaan arvioida. COSO-mallin mukaan sisäinen valvonta voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat valvontaympäristö, riskien arviointi, valvontatoiminnot, informaatio ja kommunikaatio sekä seuranta. Organisaation johto ja sisäiset tarkastajat käyttävät samaa COSO-mallia, vaikka heidän vastuualueensa sisäisessä valvonnassa eroavatkin. (Tsay 2010: 53.)

Valvontaympäristö

Valvontaympäristö luo pohjan muille valvonnan osa-alueille. Siihen vaikuttaa organisaation historia ja kulttuuri sekä se vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin. Sitä voidaan kutsua myös valvontakulttuuriksi, jossa yhdistyy johdon ja henkilöstön asenteet sekä johdon toimintaperiaatteet sisäistä valvontaa kohtaan. (Ahokas 2012: 25-27.)

Riskienarviointi

Seuraava osa-alue COSO-mallissa on riskienarviointi. Jokaisen organisaation toimintaan kohdistuu välttämättä sekä ulkoisia että sisäisiä riskejä. Niitä ei voida koskaan välttyä kokonaan, mutta niiden todennäköisyyttä ja vaikutusta voidaan tunnistamisen ja analysoinnin avulla vähentää. Johdon tuleekin määritellä organisaatiolle hyväksyttävä riskitaso ja toimia sen mukaisesti, jotta riski pysyisi tavoitellulla tasolla. (Ahokas 2012: 31.)

Valvontatoiminnot

COSO-mallin kolmas osa-alue on valvontatoiminnot. Ne sisältävät menettelytapoja, joiden tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio toimii johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti. Valvontatoiminnot voivat olla joko ehkäiseviä, paljastavia, manuaalisia, automaattisia tai johtamiskontrolleja (Ahokas 2012: 34). Tehtävien eriyttäminen on tyypillinen tapa toteuttaa organisaation valvontatoimintoja. Jos tehtävien eriyttäminen ei

ole mahdollista, johto kehittää korvaavia valvontatoimenpiteitä aikaisempien tilalle (Sisäiset tarkastajat ry 2015).

Informaatio ja kommunikaatio

Neljäs osa-alue COSO-mallissa on informaatio ja kommunikaatio. Organisaatiossa työntekijöillä pitää olla tarvittava ja olennainen tieto käytettävissä, jotta he voivat hoitaa oman osuutensa organisaation valvontajärjestelmissä (Ahokas 2012: 40). Viestintä on jatkuva prosessi, jossa tarvittavaa informaatiota sekä jaetaan että vastaanotetaan. Sisäisen viestinnän tulee olla olennaista ja laadukasta, jolloin se tukee sisäisen valvonnan muiden osa-alueiden toimivuutta. Ulkoisen viestinnän pitää olla kaksisuuntaista: organisaatio antaa oleellista tietoa ulkoisille toimijoille ja vastaanottaa tietoa ulkoapäin (Sisäiset tarkastajat ry 2015). Kommunikaatio on silloin tehokkaimmillaan, kun se kulkee organisaation sisällä sekä ylhäältä alas, alhaalta ylös, että poikittain. Jokaisen työntekijän tulisi saada selkeä informaatio ja ymmärrys siitä, mistä organisaation sisäinen valvontajärjestelmä koostuu ja mikä on työntekijän rooli laadukkaan valvonnan onnistumisessa (Ahokas 2012: 40).

Seuranta

Viimeinen osa-alue on seuranta. Se voidaan jakaa sekä jatkuvaan valvontaan että erillisiin arviointeihin. Jatkuva seuranta on päivittäin toteutuvaa esimiesten ja johdon toimintaa sekä muun henkilöstön arviointia suorittaessaan tehtäviään. Kun jatkuva seuranta on tehokasta ja riittävän laajaa, erillisiä arviointeja tarvitaan vähemmän. Seurantaan voi kuulua myös organisaation ulkopuolisilta osapuolilta saatu tieto, esimerkiksi asiakaskäyttäytyminen ja reklamaatiot. Erilliset arvioinnit suoritetaan ennalta valittuihin kohteisiin, mutta joskus ne voidaan suorittaa myös pistokokeella. Kohteeksi voidaan valita esimerkiksi sellainen toiminto tai muu kohde, jossa on tapahtunut muutoksia tai johon kohdistuu korkeampi riski suhteessa muihin. Erilliset arvioinnit suoritetaan usein ulkoisen tai sisäisen tarkastuksen yhteydessä. (Ahokas 2012: 42-43.)

2.3. Corporate Governance

Corporate Governance on hallinnointikoodi, joka ohjaa organisaatioiden toimintatapoja ja auttaa yrityksiä ohjaamaan osakkeenomistajille ja muille tahoille annettavaa tietoa. Corporate Governancen tavoitteena Suomessa on se, että suomalaiset listayhtiöt noudattavat korkeatasoista kansainvälistä hallinnointitapaa. Koodi on kehitelty Helsingin pörssissä listattujen yhtiöiden noudatettavaksi, jolloin yhtiöille ei tulisi risteäviä säännöksiä niiden kotipaikan säännösten kanssa. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010.) Corporate Governancen tarkoituksena on saada organisaatio kokonaisuudessaan kontrolloitua. Osakkeenomistajat tulee saada vakuutetuksi siitä, että he saavat ne hyödyt, mitä on odotettu. Näin hyvä hallinnointikoodi suojelee kaikilla säännöillä ja suosituksilla kaikkia organisaation osapuolia, sekä sisäisiä että ulkoisia. Organisaation normit, perinteet ja käyttäytymismallit ovat osa hallinnointikoodia. Organisaation käyttäytymisessä tulee siis ottaa huomioon toimintojen eettisyys ja vastuullisuus. (Danescu, Prozan & Prozan 2015: 589.)

Suomessa käytössä olevalle koodistolle on laadittu Comply or Explain -periaate noudatettavaksi niin, että organisaation täytyy noudattaa koodin kaikkia suosituksia. Periaate kuitenkin tarkoittaa sitä, että organisaatio voi poiketa yksittäisestä suosituksesta, jos se selventää poikkeamisen ja antaa sille perustelut. Organisaatio siis noudattaa silloinkin hallinnointikoodia, jos se perustellusti poikkeaa yksittäisistä suosituksista. Comply or Explain –periaatteen avulla organisaatio saa joustavuutta hallinnointikoodin soveltamisessa. Selkeät ja kattavat perustelut suosituksista poikkeamiseen vahvistavat luottamusta organisaation päätöksiä kohtaan. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010.)

2.4. Sisäisen tarkastuksen määritelmä

Sisäinen tarkastus tarkoittaa riippumatonta ja objektiivista varmistusta ja konsultointia, jonka tavoitteena on tuottaa organisaatiolle lisäarvoa sekä parantaa sen toimintoja. Sisäinen tarkastus auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteitaan tarjoamalla systemaattisen lähestymistavan riskienhallinnan, valvonnan ja hallinnon tehokkuuden

arvioimiseen. Ei ole olemassa mitään tiettyä oikeaa tapaa sisäisen tarkastuksen määrittämiseksi. Paras käytäntö sisäisessä tarkastuksessa on miettiä ja hyödyntää organisaation arvoja ja tärkeimpiä toimintoja, joten sisäisen tarkastuksen luonne vaihtelee eri organisaatioiden välillä. (Pitt & Pitt 2014: 3.)

Sisäisten tarkastajien kansainvälinen kattojärjestö The Institute of Internal Auditors (IIA) perustettiin Yhdysvalloissa vuonna 1941 (Pitt ym. 2014: 4). Suomessa toimiva IIA:n järjestössä oleva yhdistys on Sisäiset tarkastajat ry, jonka tavoitteena on edistää sisäisen tarkastustoiminnan kehittämistä ja sisäisen tarkastajan ammatillista osaamista. Myös jäsenten kannustaminen vuorovaikutukseen sekä vaikuttaminen ja osallistuminen alaan liittyvään keskusteluun ja säädösvalmisteluun ovat osa yhdistyksen tavoitteita. (Sisäiset tarkastajat ry 2016b.)

2.5. Sisäinen tarkastus agenttiteorian näkökulmasta

Agenttiteorian avulla on pyritty selittämään sisäisen tarkastuksen olemassaoloa, roolia ja velvollisuuksia. Agenttiteoria perustuu oletukseen, jossa agentilla (johdolla) on enemmän tietoa käytettävissä kuin päämiehellä (omistajalla). Tiedon epäsymmetrisyys vaikuttaa siihen, että päämiehellä ei ole kykyä valvoa niin tehokkaasti sitä, että agentti toimisi päämiehen toiveiden mukaan. Agenttiteoria myös olettaa, että päämies ja agentti toimivat rationaalisesti ja pyrkivät maksimoimaan oman hyötynsä. Päämiehen ja agentin motiivit eivät kuitenkaan aina ole yhdenmukaisia, jolloin agentti todennäköisesti toimii oman etunsa mukaisesti. Tällöin agentin toiminta on päämiehen toivomuksen vastaista. (Adams 1994: 8.)

Sisäinen tarkastus yhdessä muiden toimintojen kanssa sitouttaa sopimuksellisia suhteita päämiehen ja agentin välillä. Sisäinen tarkastus voi myös auttaa päämiestä pääsemään yli epäsymmetrisen informaation tuomista ongelmista ja tarkkailla agentin kustannustehokkuutta. Agenttiteorian mukaan sisäinen tarkastus siis auttaa ylläpitämään kustannustehokkuutta ja pääsemään yli epäsymmetrisen informaation tuomista ongelmista omistajien (päämiehen) ja johdon (agentin) välillä. (Adams 1994: 9.)

Sisäisen tarkastuksen toiminnot vaihtelevat eri organisaatioiden välillä, koska johdolla ja omistajilla on erilaisia kannustimia ja motiiveja. Myös päämiehen ja agentin välinen epäsymmetrinen informaatio vaihtelee eri organisaatioiden välillä riippuen niiden luonteesta, monimuotoisuudesta ja toimialasta. Tämä tarkoittaa sitä, että agentin ja päämiehen sopimuksellisen suhteen ylläpitämisen kustannuksiin vaikuttaa se, kuinka suuri ongelma epäsymmetrinen informaatio organisaatiolle on. (Adams 1994: 9.)

2.6. Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa

Organisaation riskienhallinta on yksi johtamisen perustehtävistä. Hallituksen velvollisuus on huolehtia siitä, että organisaatiossa on riskienhallintajärjestelmä, mutta siihen osallistuu kuitenkin koko organisaation henkilöstö. Sisäisellä tarkastuksella on myös suuri rooli yrityksen riskienhallinnassa, mutta se ei ole kuitenkaan vastuussa siitä. Sisäisen tarkastuksen on tiedettävä yrityksen merkittävimmät riskit ja suunnata arvioinnit sellaisille alueille, joissa mahdollinen riski on korkein. (Holopainen ym. 2010: 39.)

Organisaatiot kohtaavat riskejä jatkuvasti, jolloin niitä täytyy hallita asianmukaisesti. Organisaation erilaisia riskejä on ajan mittaan luokiteltu erilaisiin osa-alueisiin. Pike ym. (2012) jakoi organisaation riskit ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin. Ulkoisiin riskeihin kuuluu esimerkiksi taloudelliset riskit sekä markkina- ja kilpailuriskit. Sisäisiin riskeihin taas kuuluu esimerkiksi valvontaan liittyvät riskit ja petoksiin, investointeihin ja henkilöstöresursseihin liittyvät riskit (Abdullatif & Kawuq 2015: 30-31).

Sisäinen tarkastus on toiminnassaan riskilähtöinen ja sen on suunnattava työnsä siihen, mikä on organisaation toiminnan kannattavuuden kannalta tärkeintä. Itse riskienhallintaprosessiin sisäinen tarkastus ei voi kuitenkaan osallistua toteuttajana tai päättäjänä. Se voi silti toimia prosessin koordinoijana tai konsulttina noudattaen tiettyjä ehtoja koskien varovaisuutta. (Holopainen ym. 2010: 39-40.)

Sisäiselle tarkastukselle on olemassa tiettyjä sääntöjä ja ohjeistuksia, joiden mukaan sisäinen tarkastus toimii osana yrityksen riskienhallintaa. Sisäinen tarkastus tarjoaa

objektiivista varmuutta tarkoituksenmukaisuudesta ja tehokkuudesta riskienhallinnassa. Se arvioi ja antaa varmuutta riskienhallintaprosessista ja riskien arvioinnista. Sisäinen tarkastus myös konsultoi johtoa niissä asioissa, jotka liittyvät organisaation riskeihin ja niiden hallintaan. (Abdullatif ym. 2015: 33.)

Sisäisen tarkastuksen rooliin ei kuitenkaan kuulu organisaation päätöksenteko. Se ei saa ottaa kantaa esimerkiksi yrityksen riskinottohalukkuuteen, päätöksentekoon koskien riskienhallintaprosessia tai prosessin implementointiin muualle organisaatioon. Sisäinen tarkastus siis auttaa organisaatiota pääsemään heidän haluamiinsa tuloksiin objektiivisella konsultoinnilla, mutta ei ole vastuussa itse riskien hallinnasta tai siihen liittyvästä päätöksenteosta. (Abdullatif ym. 2015: 33.)

2.7. Sisäinen tarkastus osana taloudellista raportointia

Sisäisellä tarkastuksella on suuri rooli taloudellisen raportoinnin laadussa. Sisäinen tarkastaja on yksi tärkeimmistä sidosryhmistä organisaatiolle, kun tarkastellaan ulkoisten raporttien laatua. Sisäisen tarkastuksen on otettava huomioon, että organisaatio seuraa hyvää hallinnointitapaa. Sisäinen tarkastus on usein vastuussa organisaation jokapäiväisistä toiminnoista, jolloin niiden ollessa laadukkaita ja oikeellisia, saadaan ulkoisista taloudellisista raporteista myös luotettavia. (Gras-Gil, Marin-Hernandez & Carcia-Perez de Lema 2012: 731.)

Yksi sisäisen tarkastuksen tärkeimmistä ydinosista onkin sekä taloudellisen että toiminnallisen näkökannan ymmärtäminen. Kun tämä on sisäisessä tarkastuksessa kunnossa, vaikuttaa se tilintarkastuksen tehokkuuteen ja laatuun, jolloin se voi tuottaa organisaatiolle merkittäviä rahallisia säästöjä. Tutkimukset ottavatkin usein huomioon kolme tärkeää tekijää sisäiselle tarkastukselle: objektiivisyys, pätevyys ja suorituskyky. (Gras-Gil ym. 2012: 732.)

Organisaation tilintarkastajalla on ratkaiseva merkitys taloudellisen raportoinnin laadussa ja sen edistämisessä. Sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen onkin järkevää tehdä

yhteistyötä keskenään, koska ne suorittavat samankaltaista työtä ja niillä on samansuuntaiset tavoitteet. Näkyvämmän yhteistyön avulla näiden kahden suhde voi syventyä ja ne voivat hyötyä toisistaan ja saavuttaa näin omia tavoitteitaan. (Gras-Gil ym. 2012: 732-733.)

Tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen yhteistyö voi siis parantaa molempien osapuolien tehokkuutta. Yhteistyön avulla vältytään kaksinkertaiselta työltä, jolloin molempien työskentely on tehokkaampaa ja työn tulos on merkityksellistä ja oleellista. Vaikka sisäisen tarkastajan ja tilintarkastajan roolit ovat erillisiä ja toisistaan eroavia, on niiden järkevää tehdä yhteistyötä niiltä osin, kun työtehtävät ja tavoitteet ovat samankaltaisia. Tämä kahden tarkastuksen välinen yhteistyö myös parantaa taloudellisten raporttien laatua organisaatiossa. (Gras-Gil ym. 2012: 733.)

2.8. Sisäisen tarkastuksen eettiset säännöt

Eettisten sääntöjen tarkoituksena on edistää sisäisen tarkastuksen ammattietiikkaa. Ne koskevat sekä sisäistä tarkastusta tekeviä henkilöitä, että sisäisen tarkastuksen palveluita ja ovat luonteeltaan velvoittavia. IIA:n kehittämässä eettisissä säännöissä on kaksi kokonaisuutta: periaatteet ja käyttäytymissäännöt. Periaatteet ovat niitä eettisiä sääntöjä, jotka ovat olennaisia sisäisen tarkastuksen ammatille ja toiminnalle. Käyttäytymissäännöt kuvaavat taas sellaista käyttäytymistä, jota sisäisiltä tarkastajilta odotetaan. Näiden sääntöjen tarkoituksena on auttaa soveltamaan periaatteita käytäntöön. (Sisäiset tarkastajat ry 2016a.)

Periaatteet

Eettisiin sääntöihin kuuluu neljä eri periaatetta, joista ensimmäinen on rehellisyys. Rehellisyyden avulla sisäinen tarkastaja saa aikaan luottamuksen ja luo pohjan luotettaville arvioinneille. Toinen periaatteista on objektiivisuus. Sisäinen tarkastaja osoittaa korkean tason ammatillista objektiivisuutta kerätessään, arvioidessaan, ja välittäessään tietoja tutkimistaan prosesseista. Sisäinen tarkastaja arvioi tasavertaisesti

kaikkia asiaan vaikuttavia näkökohtia. Sisäisen tarkastajan omat edut tai muut asiaan kuulumattomat henkilöt eivät saa vaikuttaa hänen arviointiensa puolueettomuuteen tai objektiivisuuteen. (Institute of Internal Auditors 2017.)

Kolmas eettisten sääntöjen periaatteista on luottamuksellisuus. Se tarkoittaa sitä, että sisäinen tarkastaja kunnioittaa keräämäänsä tietoa, sen merkittävyyttä ja omistajuutta, eikä paljasta sitä ilman asiaankuuluvia valtuuksia. Poikkeuksina tässä ovat kuitenkin lakiin tai ammattiin liittyvät velvollisuudet. Sisäinen tarkastaja käyttää työssään hankkimia tietoja vain niihin työtarkoituksiin, joihin ne on tarkoitettu, eikä esimerkiksi hankkiakseen henkilökohtaista etua tietojen avulla (Holopainen ym. 2010: 76). Neljäs eettisiin sääntöihin sisältyvä periaate on ammattitaito. Sisäinen tarkastaja käyttää työtehtävissään tarvittavia tietoja, taitoja ja kokemuksia, mitä sisäisen tarkastuksen prosessiin tarvitaan (Institute of Internal Auditors 2017).

Käyttäytymissäännöt

Käyttäytymissäännöt (Rules of Conduct) kuvaavat käyttäytymiseen liittyviä normeja, joita sisäisten tarkastajien oletetaan noudattavan. Nämä säännöt ovat apuna eettisten sääntöjen periaatteiden noudattamiseen, jolloin sisäisten tarkastajien työ on eettisesti hyvää ja laadukasta. (Institute of Internal Auditors 2017.)

2.9. Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit

Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit ohjaavat sisäisiä tarkastajia kansainvälisen ammatillisen ohjeistuksen pakollisten osuuksien noudattamiseen. Ne myös määrittävät ajatusmallin sisäisen tarkastuksen palveluiden suorittamiselle ja edistämiseksi (Sisäiset tarkastajat ry 2016b). Ammattistandardit koostuvat kolmesta eri standardista: ominaisuusstandardeista, toteutustapastandardeista sekä soveltamisstandardeista (Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola, Vehmas & Holopainen 2013: 88).

Ominaisuusstandardit

Ominaisuusstandardeissa määritellään ne ominaisuudet, joita sisäisellä tarkastajalla tai sisäisen tarkastuksen tehtäviä hoitavalla henkilöllä tulee olla. Ne luokitellaan neljään eri kategoriaan, joista ensimmäinen on tarkoitus, toimivalta ja vastuu (ammattistandardi numero 1000). Standardissa on määrätty se, että sisäisen tarkastuksen tarkoitus, toimivalta ja vastuu täytyy olla määritelty kirjallisessa toimintaohjeessa, joka on organisaation hallituksen hyväksymä. Toinen standardi on riippumattomuus ja objektiivisuus (1100-sarja). Tässä standardissa on määrätty, että sisäisen tarkastuksen johtajan pitää raportoida sellaiselle organisaation tasolle, jossa sisäisen tarkastuksen on mahdollista täyttää velvollisuutensa. (Koivu ym. 2013: 88-90.)

Kolmas ominaisuusstandardi on ammattitaito ja ammatillinen huolellisuus (1200-sarja). Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella sisäisellä tarkastajalla kuuluu olla omien tehtävien suorittamiseen tarvittavat tiedot ja taidot. Jokaisella sisäisellä tarkastajalla ei siis tarvitse olla kaikkea osaamista, vaan omaan työhönsä tarvittavat pätevyudet. Sisäisen tarkastajan on osoitettava sellaista huolellisuutta ja taitoa, jota pätevältä sisäiseltä tarkastajalta voi kohtuudella odottaa. Ammatillinen huolellisuus ei siis edellytä erehtymättömyyttä, mutta sisäiseltä tarkastajalta edellytetään jatkuvaa ammatillista kehittymistä. (Koivu ym, 2013: 93.)

Neljäs ominaisuusstandardi on laadun varmistus- ja kehittämisohjelma (1300-sarja) (Sisäiset tarkastajat ry 2016b). Tämän mukaan on varmistettava, että sisäisten tarkastajien kaikki näkökohdat ja tarkastuskeinot ovat laadukkaasti varmennettuja ja niitä kehitetään koko ajan entistä tehokkaammiksi. Tämä standardi sisältää sekä sisäisen että ulkoisen laadun arvioinnin ja jatkuvan sisäisen seurannan. Sisäisen arvioinnin pitäisi sisältää jatkuvaa arviointia sisäisen tarkastajan työstä sekä ajoittaista arviointia joko itsearviointina tai jonkun pätevän ja standardeja tuntevan organisaation sisällä olevan arvioijan tekemänä. Ulkoinen arviointi tulisi myös tehdä vähintään joka viides vuosi. Sen voi suorittaa pätevä, riippumaton arvioija tai arviointitiimi organisaation ulkopuolelta (Soh & Martinov-Bennie 2011: 606-607).

Toteutustapastandardit

Toteutustapastandardit (standardit 2000-2600) koostuvat sisäisen tarkastuksen johtamisesta, työn luonteesta, toimeksiannon suunnittelusta, toimeksiannon toteuttamisesta, tulosten raportoinnista, kehittämistoimenpiteiden seurannasta ja riskien hyväksymistä koskevasta viestimisestä. Toteutustapastandardit määrittävät sisäisen tarkastuksen laatuvaatimukset ja tehtävien luonteen, joihin vertaamalla suoriutumista voidaan arvioida. (Sisäiset tarkastajat ry 2016b.)

Soveltamisstandardit

Soveltamisstandardit syventävät ominaisuus- ja toteutustapastandardeja. Ne sisältävät joko arviointi- ja varmistus- tai konsultointipalveluita koskevia vaatimuksia. Arviointi- ja varmistuspalvelussa sisäinen tarkastaja määrittää sen luonteen ja laajuuden. Se arvioi objektiivisesti aineistoa tuottaakseen arviot ja johtopäätökset organisaatiosta ja sen toiminnoista. Konsultointipalvelussa sisäinen tarkastaja taas antaa neuvontaa, jota tuotetaan perinteisesti asiakkaan nimenomaisesta pyynnöstä. (Sisäiset tarkastajat ry 2016b.)

Vuonna 2016 IIA ilmoitti, että kansainväliset ammattistandardit tulevat muuttumaan, ja uusiutuneet standardit tulivatkin käyttöön 1.1.2017. Muutos voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäinen on tarve lisätä arvoa ja varmistaa tehokkuutta, toinen on lisääntynyt painoarvo raportoinnille ja kommunikoinnille sekä kolmas osa-alue on lisätä sisäisten tarkastajien eteenpäin suuntautuneisuutta. (Moynihan 2017: 47.)

3. SISÄISEN TARKASTUKSEN ULKOISTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään sisäisen tarkastuksen ulkoistamista. Ensin käsitellään sitä, mitä ulkoistaminen tarkoittaa ja kuinka sitä voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa. Luvun lopulla keskitytään sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen ja niihin syihin, miksi organisaatiot saattavat hyödyntää ulkopuolisia palveluita sisäisen tarkastuksen toteuttamisessa.

3.1. Toimintojen ulkoistamisen perusteita

Kovan kilpailun myötä organisaatiot ovat alkaneet keskittyä siihen, missä he ovat parhaimmillaan ja mitkä ovat heidän ydinosaamistaan. Sen myötä osaa yritysten toiminnoista on alettu ulkoistaa. Usein ulkoistamisen kohteena on organisaation sellaiset tukitoiminnot, jotka eivät suoraan vaikuta yrityksen tulokseen. (Van Peurse & Jiang 2008: 219.)

Ulkoistettu toiminto ajatellaan usein sellaiseksi, joka on annettu ulkopuolisen osapuolen hallintaan, mutta joka voitaisiin tehdä myös halutessa sisäisesti (Carey ym. 2006: 14). Ulkoistaminen määritellään sellaisena toimintona, missä tietty tehtävä annetaan ulkopuolisen tahon vastuulle työllistämättä suoraan ketään. Ulkoistamiseen voi liittyä joko tilapäinen sopimus koskien ulkoistamisjärjestelyä tai pidempiaikaisempi suhde asiantuntevan tahon kanssa. Ulkoistamista on harjoitettu niin kauan, kuin sisäisen tarkastuksen toimiala on ollut olemassa. Organisaation ydinosaaminen vaikuttaa suoraan sen mahdollisuuteen palvella asiakkaitaan, jolloin organisaation voi olla järkevämpää ja tehokkaampaa keskittyä siihen, mitä se osaa parhaiten ja ulkoistaa muut toiminnot asiantunteville ulkopuolisille palveluntarjoajille (Van Peurse ym. 2008: 223).

Monet yritykset ovatkin alkaneet ulkoistaa niiden sisäisen tarkastuksen toimintoja ulkopuoliselle tilintarkastusyhteisölle, konsultointiyritykselle tai muulle ulkoiselle palveluntarjoajalle. Tämän trendin alkaessa yritykset alkoivat ulkoistaa sellaisia toimintoja, jotka oli aiemmin suoritettu sisäisesti. Myös samoihin aikoihin

tilintarkastusyhteisöt etsivät uusia konsultointimahdollisuuksia. Nämä kaksi ilmiötä, konsultointi- ja tilintarkastusyrietykset etsimässä enemmän mahdollisuuksia konsultaatioon ja organisaatiot ulkoistamassa tukitoimiaan, saivatkin aikaan sen, että sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen lähti nousuun. (Schneider 2008: 16.)

Ulkoistaminen tuli entistä suosittumaksi 1990-luvulla, ja vuonna 1998 Corbettin raportin mukaan 85 prosenttia amerikkalaisista yrityksistä oli ulkoistanut jonkin tai joitakin sisäisiä toimintoja (Majdalawieh ym. 2012: 26). IIA:n tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 1995 vain 30 prosenttia organisaatioista käytti kolmansiä osapuolia sisäisen tarkastuksen järjestämiseen. Seitsemän vuotta myöhemmin, vuonna 2002, IIA:n tutkimusten mukaan jo 54 prosenttia organisaatioista käytti sisäisen tarkastuksen ulkoistamista (Glover, Prawitt & Wood 2008: 195).

3.2. Ulkoistamisen eri muodot

Sisäinen tarkastus voidaan järjestää joko sisäisesti oman organisaation sisällä tai ulkoistaa kokonaan tai osittain. Usein suuremmissa organisaatioissa yrityksellä on oma sisäinen tarkastaja ja sisäisen tarkastuksen osasto, joka toimii suoraan organisaation valvonnassa. Silloin tarkastajilla on suuremmat edellytykset saada laajempi käsitys organisaatiosta ja sen toiminnasta, mikä tehostaa tarkastustyötä. (Ahokas 2012: 52-53.)

Kaikilla yrityksillä ei kuitenkaan ole resursseja tai osaamista oman sisäisen tarkastuksen järjestämiseen. Silloin vaihtoehtona on sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen. Se voidaan ulkoistaa joko kokonaan tai esimerkiksi projektiluontoisesti. Sisäinen tarkastus voidaankin ulkoistaa esimerkiksi vain tietylle liiketoiminta-alueelle tai prosessille. Yrityksen on löydettävä juuri sen toiminnalleen paras tapa toteuttaa sisäinen tarkastus, oli sillä sitten oma sisäisen tarkastuksen yksikkö tai ei. (Ahokas 2012: 53.)

IIA on jaotellut sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen neljään eri kategoriaan. Ensimmäinen on kokonaan ulkoistaminen. Se tarkoittaa sitä, että jokainen yrityksen sisäisen tarkastuksen toiminnoista on annettu ulkoisen palveluntarjoajan vastuulle. Toinen

kategoria on osittainen ulkoistaminen. Se taas tarkoittaa, että yritys on ulkoistanut osan sisäisen tarkastuksen toiminnoistaan, mutta osa toteutetaan silti yrityksen sisällä. (Majdalawieh ym. 2012: 32.)

Kolmas kategoria on niin sanottu co-sourcing. Siinä ulkopuoliset toimijat sitoutuvat yhdessä yrityksen sisällä olevien sisäisten tarkastajien kanssa yhteistyöhön. Neljäs kategoria on alihankinta. Se tarkoittaa erityistä sitoutumista ulkopuoliselta taholta sisäisen tarkastuksen toimintoihin. IIA:n standardit eivät estä yritystä ulkoistamasta kaikkia sisäisen tarkastuksen toimintoja. Ainoa rajoitus, jonka IIA määrää on se, että sisäistä tarkastusta ei pitäisi ulkoistaa kokonaan samalle palveluntarjoajalle, joka hoitaa yrityksen tilintarkastuksen. (Majdalawieh ym. 2012: 32.)

Yrityksen erinäisten toimintojen ulkoistaminen voi olla myös sen strateginen päätös. Tällä hetkellä on yleistä, että organisaatio keskittyy omaan ydinosaan, jolloin voi tietoisena päätöksenä olla muiden toimintojen ulkoistaminen ulkopuolisille palveluntarjoajille. Sisäinen tarkastus onkin perinteisesti nähty enemmän tukitoimintona organisaation suorituskyvyn ja hallinnon valvojana kuin sen ydintoimintona, joka loisi organisaatiolle suoraa kilpailuetua. Tämän perusteella sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen saattaa olla myös yrityksen strategiaan liittyvä päätös ulkoistaa kaikki ne toiminnot, jotka eivät suoraan vaikuta yrityksen kilpailuun. Yrityksen ulkoistaessa enemmän tukitoimintojaan, kasvattaa se myös tietämystä ja kokemusta ulkoistamiseen liittyvien riskien hallintaan. Tämän avulla yritys voi hankkia ja hyödyntää tietämystään ja kykyjään hallita ulkoistamiseen ja ulkopuolisiin palveluntarjoajiin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. (Carey ym. 2006.)

Koska sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen on lisääntynyt lähiaikoina ja työn kuva on laajentunut, ei sisäinen tarkastus tarkastele enää vain kapeakatseisesti sisäistä valvontaa. Sen tehtävänä on sekä tarkastella yrityksen toimintojen varmuutta, että antaa konsultointiapua. Sisäisellä tarkastuksella on myös suuri rooli Corporate Governancessa (hyvän hallintotavan noudattamisessa) sekä riskienhallinnassa. (Munro & Stewart 2010: 372.)

3.3. Perusteita sisäisen tarkastuksen ulkoistamiselle

Useat aiemmat tutkimukset (Diaz-Mora ym. 2012; Carey ym. 2006) ovat tutkineet sisäisen tarkastuksen ulkoistamista ja löytäneet kaksi pääsyitä sille, miksi sisäinen tarkastus on ulkoistettu: tehokkuuden lisääminen ja kustannuksissa säästäminen. Myös yrityksen palkkojen suuruus voi vaikuttaa siihen, että sisäinen tarkastus ulkoistetaan, jolloin yritys voi keskittyä ydinosaamiseensa koko henkilöstön avulla. (Abdolmohammadi 2013: 71.)

Usein merkittävä syy ulkoistamispäätökseen on siis ulkoistamisen kustannustehokkuus. On kuitenkin hyvä vertailla kustannusten suuruutta siten, että otetaan huomioon kaikki kustannukset mitä sekä ulkoistetulta että yrityksen sisällä toimivalta sisäiseltä tarkastukselta voidaan odottaa saadaksesen samat hyödyt ja palvelut. Ulkoistamiseen liittyviä kustannuksia on sekä ensisijaisia, että toissijaisia. Ensisijaisiin kustannuksiin kuuluvat ne kustannukset, jotka voidaan suoraan kohdistaa ulkoistettuun palveluun. Näitä ovat esimerkiksi materiaalit ja työvoima. Toissijaiset kustannukset ovat niitä, joita ei voida suoraan kohdistaa ulkoistettuun toimintaan, muun muassa teknologia ja muut tukitoiminnot. (Gavin ym. 1997: 119.)

Jotta sisäinen tarkastaja voi hoitaa työnsä tehokkaasti, on sen pysyttävä riippumattomana. IIA määrittelee sisäisen tarkastajan riippumattomuuden kyvyksi suorittaa heidän työnsä vapaasti ja objektiivisesti. IIA toteaa myös, että sisäisen tarkastajan riippumattomuus sallii hänen tekevän puolueettomia ja tasavertaisia päätöksiä ja arviointeja niihin seikkoihin, jotka ovat olennaisia asianmukaisen tarkastuksen suorittamiseen. Jotta organisaatio pystyisi pitämään luottamustansa yllä koskien muun muassa taloudellisia julkaisuja ja raportteja, on sisäisten tarkastajien pysyttävä riippumattomina ja itsenäisinä. (Seetharaman, Moorthy & Saravanan 2008: 40-41.)

Ulkoistamiseen liittyy aina myös riskejä. Monet riskit koskien sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta tulevat esille silloin, kun ulkoistamisen kohteena oleva yritys on myös organisaation tilintarkastusyhteisö. Toinen oleellinen riski liittyy parannettuun asemaan ja kasvavaan vastuuseen, mikä sisäisellä tarkastuksella on. Myös sellaisissa tilanteissa,

joissa sisäinen tarkastus tulee osaksi yrityksen riskienhallintaa ja strategista ydinosaamista, riski kasvaa. Silloin riskinä on, että yrityksen tärkeät tiedot päätyisivät ulkoistetun sisäisen tarkastuksen tietoon ja paljastuisivat. (Van Peurse ym. 2008: 223.)

Caplanin & Embyn (2005) tekemän tutkimuksen mukaan sekä ulkoistetulla että yrityksen sisällä toimivalla sisäisellä tarkastuksella on samat pätevyudet tutkia sisäistä valvontaa ja muita yrityksen toimintoja yhtä laadukkaasti ja tasavertaisesti. Kuitenkin yrityksen sisällä toimivat sisäiset tarkastajat ovat organisaation kanssa tekemisissä joka päivä, jolloin se antaa heille enemmän mahdollisuuksia löytää ongelmakohtia ja vahvistaa uskollisuutta sekä rakentaa suhdetta työntekijöihin. Näin työntekijät ovat halukkaampia paljastamaan kriittisiä kohtia yrityksen toiminnoista. Tämä taas auttaa sisäistä tarkastusta saamaan enemmän vaikutusvaltaa koskien johdon päivittäisiä päätöksiä (Glover ym. 2008: 196).

Yrityksen sisällä toimiva sisäinen tarkastaja on usein joko suoraan tai epäsuoraan vastuussa johdolle. Yrityksen tulos ja sen sisällä tehdyt päätökset saattavat vaikuttaa heidän palkkaansa ja muihin etuihin sekä heidän mahdollisuuksiinsa ylentyä joko sisäisen tarkastuksen sisällä tai muualla organisaatiossa. Ulkoistetun sisäisen tarkastajan työn menettäminen ei siis ole niin todennäköistä, jos tarkastuksen kohteena oleva organisaatio kaatuu. (Glover ym. 2008: 196-197.)

3.4. Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen hyödyt ja haitat

Ketler & Willems (1999) ovat listanneet muutamia syitä sille, mikä saa yritykset ulkoistamaan sisäisen tarkastuksen. Syyt on lajiteltu viiteen eri kategoriaan: taloudellisiin, henkilöstöllisiin, riskien kontrollointiin, sopimuksellisiin ja strategiaetuihin. Taloudelliset syyt viittaavat yksinkertaisesti matalampiin kuluihin. Henkilöstölliset syyt taas viittaavat riittämättömään henkilöstön määrään ja heidän kykyynsä hoitaa sisäinen tarkastus yrityksen sisällä. Riskienhallintaan liittyvät syyt väittävät ulkoistamisen riskin olevan pienempi prosessin kontrollin hallinnassa. Sopimukselliset syyt viittaavat yrityksen eri sopimuksiin ja niiden kautta tulleisiin

velvoitteisiin. Strategiaedut taas viittaavat siihen, että ulkoistamalla joitakin palveluita yrityksellä on mahdollisuus keskittyä ydintoimintoihinsa (Majdalawieh ym. 2012: 27).

Sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen liittyykin sekä hyviä että huonoja puolia. Etuina ulkoistetulla sisäisellä tarkastuksella on se, että sillä on pääsy organisaation tiettyihin tietoihin käsiksi, sekä se, että tarkastuksen suunnittelu on joustavaa. Tämä tarkoittaa, että organisaation tarvitessa tilapäistä asiantuntemusta koskien sisäisen tarkastuksen toimintoja, on sen helpompi hyödyntää ulkoistettua sisäistä tarkastusta kuin esimerkiksi palkata uusi työntekijä yritykseen. Kuitenkin ulkoistamiseen liittyy myös huonoja puolia, esimerkiksi ulkoistetun sisäisen tarkastuksen rajoitettu pääsy joihinkin organisaation tietoihin ja käytänteisiin, jolloin yrityksen prosessien ymmärtäminen ja sisäistäminen saattavat viedä enemmän aikaa. Ulkoistettua sisäistä tarkastajaa ei voida myöskään käyttää hyödyksi yrityksen muiden työntekijöiden kouluttamiseen. (Desai, Gerard & Tripathy 2011.)

Monet yrityksen sisällä järjestetyn sisäisen tarkastuksen kannattajat ovat sitä mieltä, että ulkoistetut sisäiset tarkastajat eivät ymmärrä organisaation liiketoimintaa niin hyvin kuin yrityksen sisällä toimivat. He myös väittävät, että ulkoistetut sisäiset tarkastajat eivät ole yhtä sitoutuneita organisaatioon ja eivät mahdollisesti osaa sopeutua tarkastusmielessä niin hyvin asiakasyrityksen tilanteeseen. Nämä kaikki syyt johtavat siihen, että ulkoistettujen sisäisten tarkastajien kyky havaita ja estää epäsoivia toimintoja ja muuta käytöstä heikkenee. (Prawitt, Sharp & Wood 2012: 1112.)

Gloverin ym. (2008) tutkimuksesta on kuitenkin selvinnyt, että ulkoistettu sisäinen tarkastaja koetaan objektiivisemmaksi tilintarkastajien näkökulmasta ja pätevämmäksi talousjohtajan näkökulmasta. Ulkoistetut sisäiset tarkastajat uskovat, että he kohtaavat enemmän oikeudellista vastuuta kuin organisaation sisällä olevat sisäiset tarkastajat.

Desain ym. (2011) tutkimuksessa tilintarkastajat arvoivat, että sisäinen tarkastus on laadukkaampaa korkean riskisyyden tarkastuskohteissa silloin, kun se on ulkoistettu ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Tilintarkastajat myös luottavat helpommin sisäiseen tarkastukseen silloin, kun se on joko kokonaan tai osittain ulkoistettu organisaation

ulkopuoliselle taholle. Tutkimuksen mukaan myös ulkoistetun sisäisen tarkastuksen luottamuksen ansioista ulkoistettua sisäistä tarkastusta käytettäessä tilintarkastajan työn määrä vähenee verrattuna siihen, että käytettäisiin organisaation sisällä järjestettyä sisäistä tarkastusta.

Gavinin ym. (1997) mukaan sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen liittyy myös negatiivisia puolia. He ovat luokitelleet tekijät kolmeen toisiaan tukevaan ryhmää, jotka ovat ihmiset, prosessit ja teknologia. Ihmisiin liittyvät negatiiviset puolet liittyvät siihen, kuinka ulkoistetut sisäiset tarkastajat ovat yleisesti ottaen vapautettuja tekemään tarkastusta, jolloin luottamuksen puute saattaa lisääntyä ja asiantuntijuuden varmistaminen heikentyä. Toinen negatiivinen aspekti liittyy sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen on prosessit, jotka koskevat muun muassa organisaation ja ulkoistetun toimijan välistä yhteensopimattomuutta. Usein ristiriidat tulevat esille vasta silloin, kun sopimukset on jo allekirjoitettu ja yhteistyö on jo aloitettu. Kolmas ryhmä koskien sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen liittyviä negatiivisia puolia on teknologia. Se on luonut sekä uhkia että mahdollisuuksia siihen, *miten* prosesseista saataisiin mahdollisesti parempia ja tehokkaampia ja *mitkä* mahdollisuudet kannattaa käyttää hyödyksi.

Desain ym. (2011) mukaan sisäisen tarkastuksen järjestämisessä sekä sisäisesti että ulkoistamalla on molemmissa omat hyötynsä ja haittansa. Organisaation sisällä järjestetyn sisäisen tarkastuksen hyvinä puolina on, että sisäisellä tarkastajalla on parempi ymmärrys organisaation toiminnoista ja niihin liittyvistä riskeistä. Myös organisaation sisällä toimivalla sisäisellä tarkastajalla on mahdollisuus kouluttaa tulevaisuuden johtajia ja suojata paremmin organisaation sisäistä informaatiota kulkeutumasta ulkopuolisille. Sisäisesti järjestetyllä sisäisellä tarkastuksella on myös huonoja puolia. Näitä ovat esimerkiksi rajallinen pääsy tiettyihin organisaation tietoihin sekä rajattu maantieteellinen sisäisen tarkastuksen toimintojen kattavuus.

4. ERI TEKIJÖIDEN VAIKUTUS SISÄISEN TARKASTUKSEN ULKOISTAMISEEN

Tässä luvussa käydään läpi aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia. Aikaisemmat tutkimukset ja niiden tulokset ovat lajiteltu neljään eri osa-alueeseen tämän tutkielman hypoteesien pohjalta. Ensimmäisenä tutkitaan kustannussäästöjen vaikutusta ulkoistamispäätökseen, toisena yrityksen koon vaikutusta, kolmantena ulkoistetun sisäisen tarkastajan teknistä osaamista ja neljäntenä organisaation strategista päästöstä ulkoistaa tukitoiminnot.

4.1. Kustannussäästöt

Carey ym. (2006) tutkivat sisäisen tarkastuksen ulkoistamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimukseen osallistui 99 organisaatiota, jotka ovat listattuna Australian pörssiin (ASX). Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella ja lomakkeet lähetettiin yrityksen talous- tai toimitusjohtajalle. Tutkimusmenetelmänä käytettiin logistista regressioanalyysiä. Kyselyyn osallistuneista yrityksistä 54,5 prosenttia käyttää vain sisäisiä toimintoja ja 45,5 prosenttia ulkoistaa joko kokonaan tai osan sisäisestä tarkastuksestaan. Noin 44 prosenttia ulkoistamista hyödyntävistä organisaatioista kertoi, että ulkoistaa kaikki sisäisen tarkastuksen toiminnot ja noin 56 prosenttia vastaajista kertoi, että ulkoistaa osan sisäisestä tarkastuksestaan ulkopuoliselle taholle.

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimushypoteesi käsitteli sitä, vaikuttaako yrityksen kokemus ulkoistamisesta johtuvista kustannussäästöistä siihen, että yritys ulkoistaa sisäisen tarkastuksen toimintoja herkemmin. 61 prosenttia sellaisista vastaajista, jotka ulkoistavat sisäisen tarkastuksen, olivat sitä mieltä, että ulkoistaminen on taloudellisesti edullisempi tapa suorittaa sisäinen tarkastus kuin toteuttaa se yrityksen sisällä. Vain 15 prosenttia sellaisista vastaajista, jotka eivät ole ulkoistaneet sisäistä tarkastusta, vastasi samalla tavalla. Tutkimuksesta selvisi, että ulkoistamisen kustannustehokkuus vaikuttaa

päätökseen ulkoistaa sisäisen tarkastuksen toimintoja, mutta ei vaikuta siihen, kuinka laajaa ulkoistaminen on. (Carey ym. 2006: 23-24.)

Diaz-Mora ym. (2012) tutkivat syitä sille, miksi organisaatio ulkoistaa sisäisen tarkastuksen toimintoja. Tutkimusaineisto kerättiin espanjalaisilta teollisuusyrityksiltä. 45 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ulkoistaa joitakin toimintojaan ulkopuolisille toimijoille. Tutkimuksessa selvitettiin, vaikuttaako organisaation ulkoistamispäätökseen ulkoistetun sisäisen tarkastuksen kustannussäästöt. Tutkimuksen mukaan organisaation korkeammat palkat vaikuttavat merkittävästi ulkoistamispäätökseen. Kun palkat ovat suuremmat, on todennäköisempää, että organisaatio ulkoistaa sisäisen tarkastuksen toimintoja säästääkseen kustannuksissa. Kun organisaatio keskittyy koko henkilöstönsä voimin ydinosaamiseensa, tuo se yritykselle kilpailuetua. Myös Johnston, Abader, Brey & Stander (2008) tutkivat ulkoistamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä Etelä-Afrikassa. Tutkimuksen tulosten perusteella kustannussäästöt olivat suurin syy siihen, että organisaatio ulkoistaa toimintojaan ulkopuolisille toimijoille.

4.2. Organisaation koko

Careyn ym. (2006) tutkimuksen toinen hypoteesi käsitteli yrityksen kokoa ja sitä, onko pienemmillä organisaatioilla suurempi taipumus sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen. Tutkimuksessa lajiteltiin yritykset kolmeen eri kategoriaan, joista ensimmäisenä oli kokonaan sisäisen tarkastuksen ulkoistavat yritykset, toisena kokonaan sisäisesti suorittavat ja kolmantena sekä ulkoistettua että yrityksen sisällä järjestettyä sisäistä tarkastusta käyttävät. Tutkimuksessa saatiin selville, että yrityksen koko ei juurikaan vaikuta sisäisen tarkastuksen ulkoistamispäätökseen.

Speklén, van Eltenin & Kruisin (2007) tutkimus käsitteli organisaation sisäisen tarkastuksen ulkoistamista ja siihen liittyviä tekijöitä. Tutkimukseen osallistui 66 organisaatiota, joiden pääkonttorit sijaitsevat Hollannissa. Tutkimuksen avulla saatiin selville, että suuremmat organisaatiot tukeutuvat useammin yrityksen sisällä toimivaan

sisäiseen tarkastukseen, kun taas pienemmät organisaatiot hyödyntävät enemmän sisäisen tarkastuksen ulkoistamista.

Van Peurse ym. (2008) tutkivat sisäistä tarkastusta ja sen ulkoistamisen käytäntöjä ja menetelmiä pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla Uudessa-Seelannissa. Tutkimus toteutettiin kyselyllä, joka lähetettiin 165 Uudessa-Seelannissa olevalle yritykselle ja joista 63 vastausta oli käyttökelpoisia tutkimukseen. 57 prosenttia vastaajista kertoi, että suorittaa jonkinlaisia sisäisen tarkastuksen toimintoja. Uudessa-Seelannissa ei ole laissa määrättyä säädöstä, joka pakottaisi sisäisen tarkastuksen suorittamiseen. Tutkimuksen ensimmäisen hypoteesin avulla tutkittiin sitä, suorittavatko suuremmat organisaatiot todennäköisemmin sisäistä tarkastusta. Tutkimus osoitti, että kansainväliset organisaatiot harjoittavat sisäistä tarkastusta enemmän kuin pienemmät organisaatiot. Kuitenkaan organisaation koko ei vaikuta suuresti siihen, järjestetäänkö sisäinen tarkastus ulkoistamalla vai toteuttamalla yrityksen sisällä. Tutkimuksen mukaan suurimmat kohteet ulkoistamiselle olivat Big 4 -tilintarkastajaa käyttävät organisaatiot.

Abdolmohammadi (2013) tutki myös sisäisen tarkastuksen ulkoistamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimukseen osallistui australialaisia, kanadalaisia, uusi-seelantilaisia, etelä-afrikkalaisia, englantilaisia sekä yhdysvaltalaisia organisaatioita. Tutkimuksesta selvisi, että 58,7 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ulkoistaa joko kokonaan tai joiltain osin sisäisen tarkastuksen ja 41,3 prosenttia organisaatioista suorittaa sisäisen tarkastuksen kokonaan organisaation sisällä.

Abdolmohammadin (2013) tutkimus selvitti, vaikuttaako organisaation koko sisäisen tarkastuksen ulkoistamispäätökseen. Tämäkin tutkimus osoitti sen, että organisaation koolla ei ole juurikaan merkitystä siihen, ulkoistaako pienemmät kansalliset organisaatiot sisäisen tarkastuksen toimintoja vai ei. Kuitenkin suurissa ja kansainvälisissä organisaatioissa organisaation koko vaikuttaa sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen. Tutkimuksen mukaan suuret organisaatiot siis ulkoistavat herkemmin ja enemmän sisäisen tarkastuksen toimintoja.

Johnston ym. (2008) tutkivat myös organisaation koon vaikutusta ulkoistamiseen. Tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaation koolla ei ole juurikaan vaikutusta sen päätökseen ulkoistaa yrityksen toimintoja. Kuitenkin Diaz-Moran ym. (2012) tutkimuksen mukaan pienemmät organisaatiot ulkoistavat vähemmän toimintojaan kuin suuremmat organisaatiot. Tutkimuksen mukaan suuret organisaatiot ulkoistavat 55 prosenttia toiminnoistaan, keskikokoiset organisaatiot noin 40 prosenttia ja pienet organisaatiot noin 35 prosenttia toiminnoistaan.

Yllä olevien tutkimusten perusteella organisaation koko ei siis vaikuta juurikaan siihen, kuinka organisaatio toteuttaa sisäisen tarkastuksen toimintoja. Joissakin tutkimuksissa saatiin selville, että suuremmat organisaatiot ulkoistavat herkemmin sisäisen tarkastuksen toimintoja, kun taas toisissa päinvastoin. Yllä olevien aikaisempien tutkimusten perusteella voidaankin päätellä, että organisaation koko ja ulkoistamispäätös eivät vaikuta toisiinsa kovinkaan johdonmukaisesti.

4.3. Ulkoistetun sisäisen tarkastajan tekninen osaaminen

Careyn ym. (2006) tutkimuksen kolmannen hypoteesin avulla haluttiin selvittää, kokevatko ulkoistamista harjoittavat yritykset ulkoistetun sisäisen tarkastajan olevan teknisesti pätevämpi työssään kuin yrityksen sisällä toimiva sisäinen tarkastaja. Tutkimus osoitti, että yritykset, jotka ulkoistavat sisäisen tarkastuksen toimintoja, kokevat ulkoistettujen sisäisten tarkastajien olevan paremmin erikoistuneita toimialan tietämykseen. Tutkimuksen mukaan ulkoistetut sisäiset tarkastajat ovat myös pätevämpiä testaamaan ja arvioimaan sisäisen valvonnan järjestelmiä kuin organisaation sisällä toimivat sisäiset tarkastajat. Ulkoistetuilla sisäisillä tarkastajilla on tutkimuksen mukaan myös enemmän kokemusta ja pätevyys sekä syvällisempää ymmärrystä tarkastuksen kohteena olevaa organisaatiota kohtaan. Siispä tämän tutkimuksen perusteella vastaajat olivat sitä mieltä, että ulkoistetun sisäisen tarkastajan kokemus, pätevyys ja ymmärrys sisäisestä valvonnasta vaikuttavat organisaation päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus.

Majdalawieh ym. (2012) tekivät tutkimuksen siitä, kuinka yrityksen sisäinen tarkastus ja sen ulkoistaminen on suoritettu Yhdistyneissä Arabiemiirikunnissa. Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys koski yleisesti yrityksen sisäistä tarkastusta ja sen ulkoistamista. Siinä yrityksiltä kysyttiin, ulkoistavatko ne ollenkaan tai joltakin osin sisäisen tarkastuksen toimintoja. Vastaajista melkein 34 prosenttia kertoi organisaationsa käyttäneen ulkoistamispalveluita sisäisessä tarkastuksessa viimeisen vuoden sisällä. Tutkimukseen osallistuneet vastasivat, että suurimmat syyt ulkoistamiseen ovat ulkoistettujen sisäisten tarkastajien asiantuntemus, ajanhallinta ja laadun parantuminen. Ei-ulkoistavilta organisaatioilta kysyttiin, miksi he ovat päättäneet järjestää sisäisen tarkastuksen yrityksen sisällä. Suurimmat syyt tähän olivat informaation luottamuksellisuus, yhdenmukaisuus organisaatiokulttuurin kanssa sekä ajanhallinta.

Subramaniam, Ng & Carey (2004) tutkivat sisäistä tarkastusta ja sen ulkoistamista julkisella sektorilla Australiassa. Vastaajista 88 prosenttia kertoi, että käyttää ulkoistamista sisäisen tarkastuksen toimintoihin. Näistä 42 prosenttia kertoi, että ulkoistaa kaikki yrityksen sisäisen tarkastuksen toiminnot ulkoisille toimijoille, ja 58 prosenttia kertoi, että käyttää sekä ulkoistettuja sisäisen tarkastuksen toimintoja, että organisaation sisällä järjestettyä sisäistä tarkastusta.

Tutkimuksessa etsittiin suurimpia syitä sille, miksi sisäinen tarkastus on ulkoistettu. Suurimpana syynä ulkoistamiseen löydettiin organisaation sisällä toimivan sisäisen tarkastajan riittämätön tekninen tietämys. Toiseksi suurimpana tekijänä oli ulkoistetun toimijan parempi palvelun laatu. Seuraavana syynä ulkoistamiseen oli sen tuoma parannus organisaation suorituskykyyn. Yksi syy sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen oli myös se, kuinka organisaation sisällä tapahtuvassa sisäisessä tarkastuksessa tehty virhe voi kulkeutua myös ulkopuolisille palveluntarjoajille. (Subramaniam ym. 2004: 91.)

Van Peursemin ym. (2008) tutkimuksessa tehtiin kvalitatiivista tutkimusta koskien sisäisen tarkastuksen ulkoistamista ja siihen liittyviä syitä. Ensin tutkittiin niitä syitä, jotka olivat ratkaisevina tekijöinä organisaation päätökseen harjoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa sisäistä tarkastusta. Suurimpana tekijänä oli se, että ulkoistettu sisäinen tarkastaja ei tunne organisaation toimintaa yhtä hyvin kuin organisaation sisällä toimiva

tarkastaja. Toisena syynä oli se, että haluttiin varmistaa palveluiden korkea laatu. Sisäisen tarkastajan jatkuva tavoitettavuus oli yhtenä pääsyistä sisäisen tarkastuksen järjestämiseen organisaation sisällä. Myös organisaation koko ja ulkoistamiseen liittyvät kustannukset olivat syinä sisäisen tarkastuksen suorittamiseen sisäisesti.

Tutkimuksessa haastateltiin sellaisia yrityksiä, jotka olivat ulkoistaneet sisäisen tarkastuksen, mutta olivat lopulta päätyneet organisaation sisällä toimivaan sisäiseen tarkastajaan. Syitä ulkoistamisen lopettamiselle oli ulkoistetun sisäisen tarkastajan liian suuret kustannukset sekä ulkoistetun sisäisen tarkastajan liian vähäinen ymmärrys organisaation toiminnoista ja käytännöistä. (Van Peursem ym. 2008.)

Edellä käsiteltyjen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että suurin osa tutkimuksiin vastanneista yrityksistä oli sitä mieltä, että ulkoistettu sisäinen tarkastaja on monella tapaa teknisesti pätevämpi sisäisen tarkastuksen toteuttamiseen kuin organisaation sisällä toimiva sisäinen tarkastaja. Suurin osa tutkimustuloksista olivat siis yhdenmukaisia siitä, että ulkoistettu sisäinen tarkastaja on pätevämpi ja ammattitaitoisempi suorittamaan sisäistä tarkastusta.

4.4. Organisaation muiden toimintojen ulkoistaminen

Careyn ym. (2006) tutkimuksen neljäs ja viimeinen hypoteesi tutki sitä, vaikuttaako yrityksen muiden toimintojen ulkoistaminen myös taipumukseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Tutkimus osoitti, että muiden yrityksen toimintojen ulkoistaminen vaikutti yrityksen taipumukseen ulkoistaa myös sisäinen tarkastus. Kuitenkin päätökseen vaikuttaa enemmän ulkoistamisesta koituvat kustannukset sekä ulkoistetun toimijan tekninen osaaminen.

4.5. Tutkimuksen hypoteesit

Tutkielman empiirisessä osassa testataan neljää eri tutkimushypoteesia. Hypoteesit on koottu aikaisempien tutkimusten pohjalta ja niitä testataan suomalaisilla yli 100 työntekijän yrityksillä, joiden yhtiömuoto ei ole säätiö, yhdistys, liikelaitos tai muu vastaava julkinen yhtiö. Ensimmäinen hypoteesi tutkii sitä, vaikuttaako sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen koetut kustannussäästöt organisaation päätökseen toteuttaa sisäinen tarkastus ulkoistamalla. Aikaisempien tutkimusten avulla saatiin selville, että kustannussäästöt ovat yksi merkittävimmistä syistä sille, miksi sisäisen tarkastuksen toimintoja ulkoistetaan.

***H₁** Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen koetut kustannussäästöt vaikuttavat organisaation päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus.*

Tutkielman empiirisen osan toinen tutkimushypoteesi tarkastelee sitä, vaikuttaako organisaation koko yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Aikaisemmista tutkimuksista ei olla saatu yksimielistä vastausta siihen, vaikuttaako organisaation koko ulkoistamispäätökseen vai ei ja jos vaikuttaa, niin miten.

***H₂** Organisaation koko vaikuttaa organisaation sisäisen tarkastuksen ulkoistamispäätökseen.*

Tutkielman kolmannen tutkimushypoteesin avulla halutaan selvittää, vaikuttaako ulkoistetun sisäisen tarkastajan parempi tekninen osaaminen siihen, että organisaatio päättää ulkoistaa sisäisen tarkastuksen toimintoja. Aikaisempien tutkimustulosten mukaan ulkoistamista hyödyntävät organisaatiot ovat sitä mieltä, että ulkoistettu sisäinen tarkastaja on teknisesti pätevämpi ja asiantuntevampi kuin organisaation sisällä toimiva.

***H₃** Ulkoistetun sisäisen tarkastuksen koettu parempi tekninen osaaminen vaikuttaa organisaation ulkoistamispäätökseen.*

Tutkielman neljäs tutkimushypoteesi käsittelee organisaation strategiaa ja sen vaikutusta ulkoistamispäätökseen. Aikaisempien tutkimusten perusteella organisaatio, joka ulkoistaa paljon muitakin tukitoimintojaan, ulkoistaa herkemmin myös sisäisen tarkastuksen toimintoja. Tämä saattaa olla yrityksen strategiaan liittyvä päätös, jossa suuri osa kaikista tukitoiminnoistaan ulkoistetaan organisaation ulkopuoliselle toimijalle.

***H₄** Organisaation päätös ulkoistaa muita toimintojaan vaikuttaa todennäköisyyteen ulkoistaa myös sisäinen tarkastus.*

5. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

Tämän tutkielman tarkoituksena on löytää syitä sille, mitkä tekijät vaikuttavat yritysten päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Tutkimus mukailee Careyn ym. (2006) tutkimusta, jossa sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä tutkittiin australialaisilla listatuilla yhtiöillä vuosina 1998-1999.

Tässä luvussa syvennyttään tutkielman empiirisen osan toteuttamiseen ja siihen liittyviin menetelmiin. Luvussa käydään läpi kyselytutkimusta ja siihen liittyviä hyviä ja huonoja puolia, kerrotaan otoksesta, aineistosta ja sen keräämisestä sekä käydään läpi kyselylomake. Tässä luvussa esitellään myös käytetty tutkimusmenetelmä sekä analysoidaan tutkimuksen tuloksia.

5.1. Kyselytutkimus

Tutkielma toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, jolloin aineistoksi tarvittiin suuri määrä dataa. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavia asioita ja ominaisuuksia käsitellään numeroiden avulla. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin *kuinka moni, kuinka paljon, kuinka usein*. (Vilka 2007: 14.)

Tähän tutkimukseen tarvittavaa dataa ei ollut valmiina, joten aineisto oli itse kerättävä sähköpostikyselyn avulla. Van der Stede, Young & Chenin (2005) tutkimuksen mukaan kyselytutkimuksessa on otettava viisi eri osa-aluetta huomioon tutkimusta tehtäessä. Ensimmäinen on tutkimuksen tarkoitus ja suunnittelu. Tähän liittyy esimerkiksi se, että kaikilla kysytyillä kysymyksillä pitäisi olla merkitys ja kysymykset tulisi olla suunniteltu huolellisesti tutkimusta vastaavaksi. Toisena on kohdejoukon valinta ja otanta. Tämä tarkoittaa sitä, että valitulla kohdejoukolla ja otannan määrällä pystytään saamaan halutut tutkimustulokset. Myöskin vastausprosentti vaikuttaa otantaan ja sitä kautta tutkimuksen toteuttamiseen.

Kolmantena osa-alueena on kyselyn kysymykset ja muut tutkimusmetodiin liittyvät asiat. Nämä liittyvät tutkimuksen suunnitteluun ja siihen, että kysytyillä kysymyksillä saadaan tutkimustuloksiin vastaukset. Neljäntenä on tietojen syöttämisen tarkkuus. Tämä tarkoittaa sitä, että kysely on oltava täytettävissä luotettavasti ja tarkasti sekä ilman epä johdonmukaisuutta. Viidentenä osa-alueena on vastausten julkistaminen ja raportointi. Tämä tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja datan keräämisen esittelyä ja raportointia. (Van der Stede ym. 2005: 657.)

Kyselytutkimuksen käytössä nähdään useita etuja. Kysely voidaan kohdistaa hyvin laajalle joukolle ja sen avulla voidaan tutkia hyvin erilaisia asioita. Myös tutkimussuunnitelman kannalta kyselytutkimus on hyvä vaihtoehto siksi, että kysely voidaan aikatauluttaa suhteellisen tarkasti. Kyselylomakkeen tulokset voidaan analysoida hyvin monella eri tilastollisella menetelmällä riippuen tutkimuksen luonteesta ja halutuista vastauksista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 195.)

5.2. Otos ja aineiston keräys

Tieteellisen tutkimuksen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa sen validiteetilla. Validi tutkimus mittaa sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Sen antamat tulokset ovat keskimääräisesti oikeita eivätkä ne sisällä systemaattisia virheitä. Tutkimuksen validiteetti voidaan saavuttaa muun muassa varmistamalla, että tutkimuskysymykset ja hypoteesit ovat tarkasti määriteltyjä ja että tutkimuksella on tarkat ja täsmälliset tavoitteet. Otannan kannalta on tärkeää, että perusjoukko on määritelty selkeästi ja tutkimuksen vastausprosentti on korkea. (Heikkilä 2014: 27-28.)

Tutkielman tavoitteet on määritelty tarkkaan tutkielman johdannossa. Kyselylomakkeen kysymykset on mietitty tarkkaan siten, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin. Kysymykset eivät pohjaudu suoraan aikaisempien tutkimusten kyselylomakkeiden kysymyksiin, mutta niistä on otettu vaikutteita tämän tutkimuksen kysymyksiä laadittaessa. Kyselyyn vastaamista pyrittiin kasvattamaan muistutusviestillä,

joka lähetettiin kaksi viikkoa ensimmäisen kyselylomakkeen lähettämisen jälkeen. Vastausprosenttia yritettiin kasvattaa tarjoamalla vastaajille mahdollisuutta saada tutkimuksen tulokset sähköpostiin tutkimuksen valmistuttua.

Tutkielman aineistona käytettiin Suomessa toimivia yli 100 työntekijän yhtiöitä, joiden yhtiömuoto ei ole säätiö, yhdistys, liikelaitos tai muu vastaava julkinen yhtiö. Aineisto valittiin näin sen vuoksi, että suuremmissa yhtiöissä on todennäköisemmin käytössä sisäinen tarkastus, jolloin kyselyn vastauksista olisi enemmän hyötyä tutkimustuloksia analysoitaessa. Myöskin muut kuin osakeyhtiöt rajattiin pois sen takia, että heidän toimintansa tavoitteena ei välttämättä ole tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jolloin toiminnan tehostaminen, tavoitteellinen kasvu ja kehittyminen eivät välttämättä ole toiminnan keskiössä.

Kyselylomake lähetettiin yhteensä 560:n yrityksen johtohenkilölle. Kyselylomake lähetettiin ensisijaisesti yrityksen talousjohtajalle, jos yhteystiedot olivat saatavissa, muussa tapauksessa toimitusjohtajalle tai muulle johtohenkilölle. Kyselylomakkeen lähetyksen kohteeksi valikoitui ensisijaisesti yhtiön talousjohtaja siitä syystä, että hänellä todennäköisimmin on hyvä tietämys yhtiön taloudellisista asioista ja niihin liittyvästä päätöksenteosta.

Yhteensä 112 lähetetyistä kyselyistä ei tavoittanut vastaanottajaa joko vanhentuneen tai väärän sähköpostiosoitteen takia. Näin ollen vastaanotettujen kyselylomakkeiden määräksi tuli 448 kappaletta. Kyselyn tavoittaneista henkilöistä yhteensä 72 vastaanottajaa vastasi kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi tuli 16,1%. Tutkimusta suunniteltaessa tavoitteellinen vastausprosentti oli vähintään 10%. Näin ollen saavutettu vastausten määrä oli odotettua parempi. Tavoitteena ollut 10% vastausprosentti asetettiin sillä perusteella, että alhaisella vastausprosentilla tutkielman tulokset eivät pienen otoskoon takia ole yleistettävissä.

Kyselylomake lähetettiin kaksi kertaa vastaanottajille. Ensimmäisen kierroksen aikana vastauksia saatiin yhteensä 57 kappaletta. Muistutusviesti lähetettiin kaksi viikkoa

edellisen viestin jälkeen, jolloin vastauksia kyselyyn saatiin vielä 15 kappaletta lisää. Yhtäkään vastausta ei tarvinnut hylätä puutteellisten vastauksien tai muiden syiden takia.

5.3. Kyselylomake

Kyselylomake koostui seitsemästä eri aihealueesta. Ensimmäiseksi selvitettiin vastaajan sisäisen tarkastuksen luonnetta ja sitä, mihin eri aihealueisiin sisäistä tarkastusta yrityksessä käytetään. Vastaajaa pyydettiin vastaamaan siihen, onko yrityksellä käytössä sisäinen tarkastus ja jos on, onko se ulkoistettu vai toimiiko se kokonaan tai osittain yrityksen sisällä. Vastaajia pyydettiin myös valitsemaan alla olevasta listasta kaikki ne vaihtoehdot, joihin käyttää tai käyttäisi sisäisen tarkastuksen toimintoja.

Taloudellisten raporttien tarkastamista, johon kuuluu sekä sisäisen valvonnan tarkastamista että transaktioiden ja tilien saldojen testausta (tilinpäätöksen tarkastus)

Lakien, asetusten ja muiden ulkoisten vaatimusten sekä hallintotapojen, direktiivien sekä muiden sisäisten vaatimusten tarkastusta (vaatimustenmukaisuuden tarkastus)

Talouden, toiminnan tehokkuuden sekä ei-taloudellisten kontrollien tarkastusta (suorituskyvyn tarkastus)

Yrityksen riskienhallinnan ja riskikontrollien tehokkuuden parantamista

Muita toimintoja

Toiseksi selvitettiin vastaajien arvioita tai kokemuksia siitä, onko ulkoistettu sisäinen tarkastus edullisempi vaihtoehto kuin sisäisen tarkastuksen suorittaminen yrityksen sisällä. Kolmanneksi selvitettiin vastaajien mielipidettä ulkoistetun sisäisen tarkastajan tekniseen osaamiseen. Vastaajia pyydettiin valitsemaan alla olevista vaihtoehdoista kaikki ne, jotka heidän arvionsa mukaan koskevat ulkoistettua sisäistä tarkastajaa verrattuna yrityksen sisällä toimivaan tarkastajaan.

Parempi toimialakohtainen osaaminen

Sisäisen valvonnan parempi tuntemus

Parempi kokemus ja työn laatu

Syvempi yrityksen ymmärryksen taso

Parempi tietotekninen osaaminen

Parempi riskienhallinnan osaaminen

Ei mikään yllä olevista

Neljänneksi selvitettiin sitä, mitä muita tukitoimintoja vastaajat ovat ulkoistaneet. Tässä vaihtoehtoina olivat seuraavat osa-alueet:

Tietotekniikka

Henkilöstöhallinto

Kiinteistöjen hallinta / hoito

Logistiikka

Muu toiminto

Ei mitään ylläolevista

Viidenneksi selvitettiin vastaajan taustoja hänen tehtävänimikkeensä avulla. Vaikka kyselylomake oli suunnattu ensisijaisesti yritysten talousjohtajille, ei heidän yhteystietojaan ollut aina saatavilla tai kysely oli lähetetty yhtiön sisällä jollekin muulle henkilölle. Kuudenneksi selvitettiin yrityksen päätoimiala, jotta eri toimialoja voidaan verrata keskenään ja mahdollisesti löytää yhteisiä tekijöitä samoilta toimialoilta. Toimialavaihtoehdot valittiin Tilastokeskuksen toimialaluokitus 2008 -luokittelun perusteella. Lopuksi selvitettiin kyselyyn osallistuneiden yhtiöiden koko viimeksi päättyneen tilikauden liikevaihdon, taseen loppusumman ja henkilöstön määrän avulla. Kyselylomakkeen lopussa annettiin vastaajille mahdollisuus antaa palautetta ja kommentteja.

5.4. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytetään logistista regressioanalyysiä. Siinä selitettävä muuttuja on dikotominen eli se voi saada vain kaksi arvoa (Carey ym. 2006). Tässä tutkimuksessa selitettävänä muuttujana on sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen. Siinä ensimmäinen arvo (1) tarkoittaa sitä, että organisaatio ulkoistaa osan tai kaikki sisäisen tarkastuksen toiminnot ulkopuolelle. Toinen arvo (0) tarkoittaa, että kaikki sisäisen tarkastuksen toiminnot on järjestetty yrityksen sisällä. Tekijöitä tutkimuksessa on yhteensä neljä. Ensimmäinen on kustannukset, toinen on koko, kolmas on tekninen osaaminen ja neljäs

on strategia. Kyselylomakkeen avulla saatu tieto analysoidaan logistista regressioanalyysiä hyödyntämällä, jonka jälkeen testataan tutkielman hypoteesit.

Logistinen regressioanalyysi soveltuu tilanteisiin, joissa etsitään laajan muuttujajoukon keskeltä tekijöitä, jotka voivat yhdessä selittää jotakin muuttujaa, joka voi saada kaksi tai useampia toistensa poissulkevaa arvoa (Metsämuuronen 2005: 687). Tässä tutkimuksessa muuttuja saa kaksi arvoa, joko 0 tai 1, eli yhtiö joko ulkoistaa sisäisen tarkastuksen (1) tai harjoittaa sisäistä tarkastusta yhtiön sisällä (0). Metsämuurosen (2005) mukaan logistisella regressioanalyysillä voidaan testata myös sitä, olisivatko toiset muuttujat parempia selittäjiä kuin toiset. Tämän tutkimuksen osalta tämä tarkoittaa sitä, että logistisen regressioanalyysin avulla voidaan selvittää se, vaikuttaako jokin neljästä tekijästä enemmän yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus kuin muut tekijät.

Logistisessa regressiossa on monien muidenkin analyysimenetelmien tapaan omat rajoituksensa ja oletuksensa. Metsämuurosen (2005) mukaan yksi tämän analyysimenetelmän ongelmista syntyy siitä, että mikään teoreettinen syy ei kerro välttämättä sitä, mitkä ovat niitä tekijöitä, joilla ilmiötä pitäisi selittää. Jos siis analyysiin valitut muuttujat ovat epäoleellisia, ovat tulokset usein epävarmoja tai -vakaita. Myöskin pieni otoskoko saattaa vaikuttaa tutkimustuloksen epäluotettavuuteen. Tämä ongelma on kuitenkin läsnä suurimmassa osassa analyysimenetelmiä.

Toisin kuin perinteisessä regressioanalyysissä, logistisessa regressioanalyysissä oletetaan, että selitettävän muuttujan ja selittävien muuttujien logit-muunnoksen välillä on lineaarinen yhteys. Selitettävien muuttujien välisistä yhteyksistä ei kuitenkaan tehdä oletuksia. (Metsämuuronen 2005: 689.)

Kuten perinteisenkin regressioanalyysin, logistisen regressioanalyysin perustana on se, että kaikki muuttujat saavat painokertoimen β (beeta). Kun jokainen muuttuja lasketaan näillä painokertoimilla painotettuna yhteen ja lisätään vakio, niin päästään lähelle selitettävän muuttujan arvoa. Logistinen regressioanalyysi ei kuitenkaan suoraan selitä selitettävää muuttujaa, vaan sen logaritmia. (Metsämuuronen 2005: 690.)

Logistisen regressioanalyysin peruskaava on seuraava:

$$\text{Tapahntuman todennäköisyys } Y = (e^Z / 1 + e^Z)$$

e = luonnollisen logaritmin kantaluku eli Neperin luku, noin 2,718

$$Z = A + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_i X_i$$

A = vakio, joka lasketaan analyysin kuluessa

β = muuttujien painokertoimet

Teoriassa logistisen regressioanalyysin kaavassa on myös virhetermi e , jota ei kaavaan ole kuitenkaan kirjoitettu. Tämä tarkoittaa sitä, että malli ei pysty selittämään kaikkea selitettävän muuttujan vaihtelua. (Metsämuuronen 2005: 690-691.)

Tässä tutkielmassa tutkitaan siis neljän selittävän muuttujan avulla syitä sille, miksi yhtiöt päättävät ulkoistaa sisäisen tarkastuksen. Muuttujina ovat kustannukset (KUST), yrityksen koko (KOKO), tekninen osaaminen (TEKN_OS) sekä strategia (STRAT).

Tutkielmassa testataan alla olevaa logistisen regressioanalyysin kaavaa:

$$\log(\pi_1 / 1 - \pi_1) = A + \beta_1(\text{KUST}) + \beta_2(\text{KOKO}) + \beta_3(\text{TEKN_OS}) + \beta_4(\text{STRAT})$$

Yksi logistisen regressioanalyysin käsitteistä on Waldin testisuure. Se kertoo, kuinka hyvä selittäjä muuttuja on tilastollisessa mielessä. Waldin testi saadaan jakamalla painokerroin β keskivirheellä ja korottamalla se toiseen potenssiin. Jos testisuureen kerroin eroaa nolasta tilastollisesti merkitsevästi, niin Waldin testiä vastaava p-arvo on pienempi tai yhtä suuri kuin 0,05. Jos regressiokerroin antaa kuitenkin suuren arvon, saattaa Waldin testi antaa liian helposti signaalin siitä, että muuttuja pitäisi hylätä. Tämä ominaisuus johtuu suurille kertoimien arvoille arvioiduista liian suurista keskivirheistä. Jos keskivirhe on suuri, jää Waldin testisuure pieneksi. (Metsämuuronen 2006:708-709.)

Yllä mainittu p-arvo (tai merkitsevyys, *Significance /Sig.*) tarkoittaa merkitsevyystasoa virheellisuuden riskiin. Riskitaso viittaa siihen riskiin, jolla asetettu nollassa hypoteesi

hylätään virheellisesti. Korkein riskitaso eli tilanne, jossa $p < 0,001$ tarkoittaa sitä, että kun hylätään nollahypoteesi niin riski sille, että nollahypoteesi pitää paikkansa, on erittäin pieni, 0,1%. (Metsämuuronen 2006: 434.) Alla olevasta taulukosta 1 nähdään p-arvon todennäköisyydet sekä riskitasot:

Todennäköisyys	Riskitaso	Sanallinen kuvaus	Taulukko
$p < 0,001$	0,1%	erittäin merkitsevä	***
$p < 0,01$	1,0%	merkitsevä	**
$p < 0,05$	5,0%	melkein merkitsevä	*

Taulukko 1. P-arvon käyttö

5.5. Korrelaatiokerroin

Kahden muuttujan välistä yhteyttä voidaan indikoida korrelaation avulla. Muuttujat voivat korreloida keskenään joko positiivisesti tai negatiivisesti. Positiivisessa korrelaatiossa ensimmäisen muuttujan arvon ollessa korkea, on myös toisen muuttujan arvo korkea. Negatiivinen korrelaatio toimii päinvastoin, jolloin ensimmäisen muuttujan arvon ollessa korkea, niin toisen muuttujan arvo on pieni. Voi myös olla, että muuttujien välillä ei ole korrelaatiota, eli yhteyttä ei ole. (Metsämuuronen 2006: 357.)

Korrelaatiokerroin voi siis saada arvoja -1 ja 1 välillä. Mitä lähempänä korrelaatiokerroin on nolaa, sitä vähemmän yhteyttä muuttujien välillä on. Otoskoko kuitenkin vaikuttaa siihen, eroako korrelaatiokerroin nolasta tilastollisesti merkitsevästi. Täydellistä korrelaatiota on miltei mahdoton saavuttaa luonnon tilassa.

Alla olevassa taulukossa 2 näkyy Metsämuurosen (2006) mukaiset korrelaatiokertoimien arvot, joilla kahden muuttujan välistä suhdetta voidaan kuvata sanallisesti.

Korrelaatiokerroin	Sanallinen selitys
0,4 - 0,6	Melko korkea / kohtuullinen korrelaatio
0,6 - 0,8	Korkea korrelaatio
0,8 - 1	Erittäin korkea korrelaatio

Taulukko 2. Korrelaatiokertoimen sanallinen selitys

Pearsonin korrelaatio kuvaa kahden muuttujan välistä yhteyttä. Kuten muitakin korrelaatioita, Pearsonin korrelaation avulla voidaan esittää useita korrelaatioita yhtä aikaa korrelaatiomatriisissa (Metsämuuronen 2006: 364). Luvussa kuusi esitetään tämän tutkielman neljän eri muuttujan välisiä korrelaatioita ja tutkitaan näin eri muuttujien välisiä yhteyksiä keskenään.

6. TULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimustuloksia ja analysoidaan niitä. Aluksi käydään läpi vastaajien taustatietoa, jonka jälkeen analysoidaan tutkimuskysymyksiä ja verrataan niitä tutkimuksen hypoteeseihin.

6.1. Vastaajien taustatietoa

Kyselylomakkeella selvitettiin vastaajien taustatietoa vastaajan tehtävänimikkeen ja yrityksen toimialan ja koon perusteella. Tehtävänimikkeet selvitettiin antamalla vaihtoehtoisiksi yleisimpiä yhtiön talouteen ja toimintaan liittyviä nimikkeitä, kun taas toimiala selvitettiin antamalla Tilastokeskuksen toimialaluokituksen 2008 mukaiset vaihtoehdot. Yrityksen koko selvitettiin kysymällä yhtiön liikevaihto, taseen loppusumma ja keskimääräinen henkilöstömäärä viimeksi päättyneellä tilikaudella.

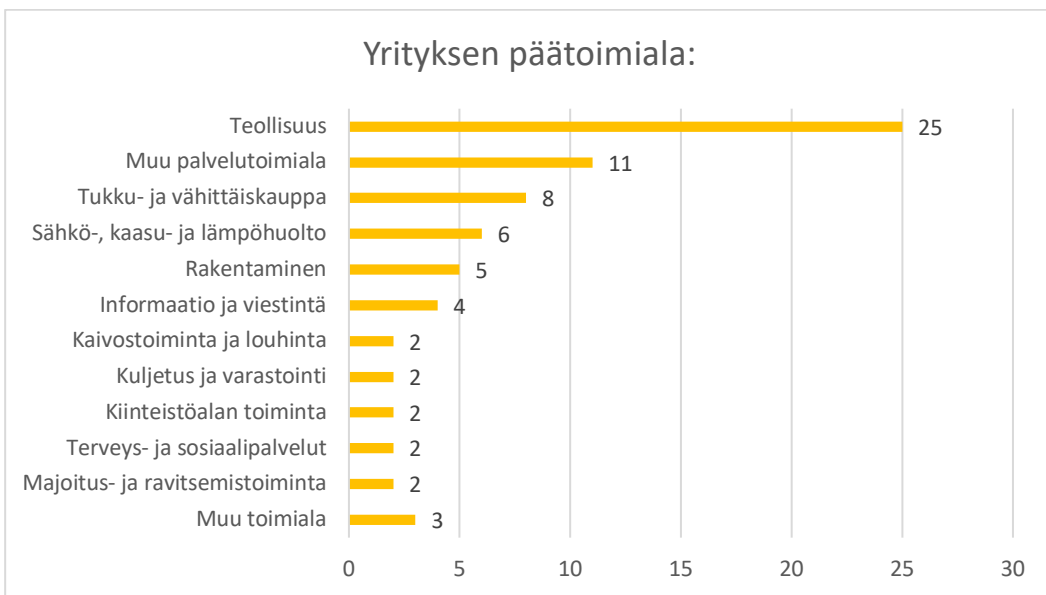
Tehtävänimike ja päätoimiala

Alla olevassa kaaviossa 1 näkyy kyselyyn vastanneiden 72 vastaajan tehtävänimikkeet. Selvästi suurin osa vastaajista, 45 kappaletta oli yrityksen talousjohtajia siitä syystä, että kyselylomake oli ensisijaisesti osoitettu talousjohtajille. Jos talousjohtajan yhteystietoja ei ollut saatavilla, oli kyselyn vastaanottaja todennäköisimmin yrityksen toimitusjohtaja. Seuraavaksi eniten vastanneista oli toimitusjohtajia (9 kappaletta) tai controllereita/business controllereita (7 kappaletta).



Kaavio 1. Vastaajien tehtävänimike yrityksessä

Alla olevassa kaaviossa 2 näkyy kaikkien kyselyyn vastanneiden yritysten päätoimialat. Suuri osa vastaajista, noin 35 % (25 vastaajaa), toimii teollisuuden alalla. Toiseksi eniten vastanneista oli muulla palvelutoimialalla toimivia yrityksiä, noin 15 % (11 vastaajaa). Kolmanneksi suurin toimialaluokka oli tukku- ja vähittäiskauppa, noin 11 % (8 vastaajaa). Neljänneksi eniten vastanneista toimi sähkö-, kaas- ja lämpöhuollon toimialalla. Loput vastanneista jakautuivat suhteellisen tasaisesti muille toimialoille.



Kaavio 2. Yrityksen päätoimiala

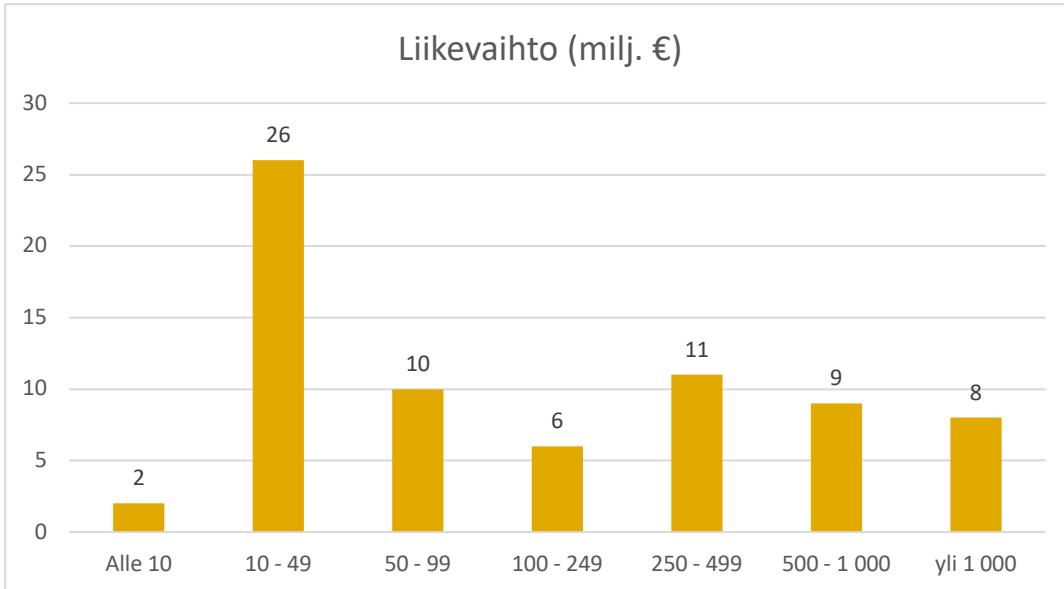
Kyselylomakkeeseen vastanneista yrityksistä 24 (33 %) kertoi, että ei harjoita sisäistä tarkastusta. Näistä suurimmat toimialaryhmät olivat teollisuuden ala sekä tukku- ja vähittäiskauppa. Kaikista yrityksistä, joissa ei ollut sisäistä tarkastusta, 21 % oli teollisuuden alalta, 17 % tukku- ja vähittäiskaupan alalta sekä 13 % muulta palvelutoimialalta. Muuten toimialat jakoutuivat suhteellisen tasaisesti keskenään.

Näin ollen 67 % (48 vastaajaa) yrityksistä vastasi harjoittavansa sisäistä tarkastusta. Näistä 24 yritystä, eli 50 % ulkoistaa joko kaikki tai osan sisäisen tarkastuksen toiminnoista ulkopuolelle. Toimialakohtaisesti jopa 46 % näistä oli teollisuuden toimialan yrityksiä, 21 % muun palvelutoimialan yrityksiä sekä 13 % sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto liiketoiminnan yrityksiä. Muut yritykset, jotka ulkoistavat sisäistä toimintaansa jakautui tasaisesti muille toimialoille.

Yrityksen liikevaihto ja henkilöstömäärä

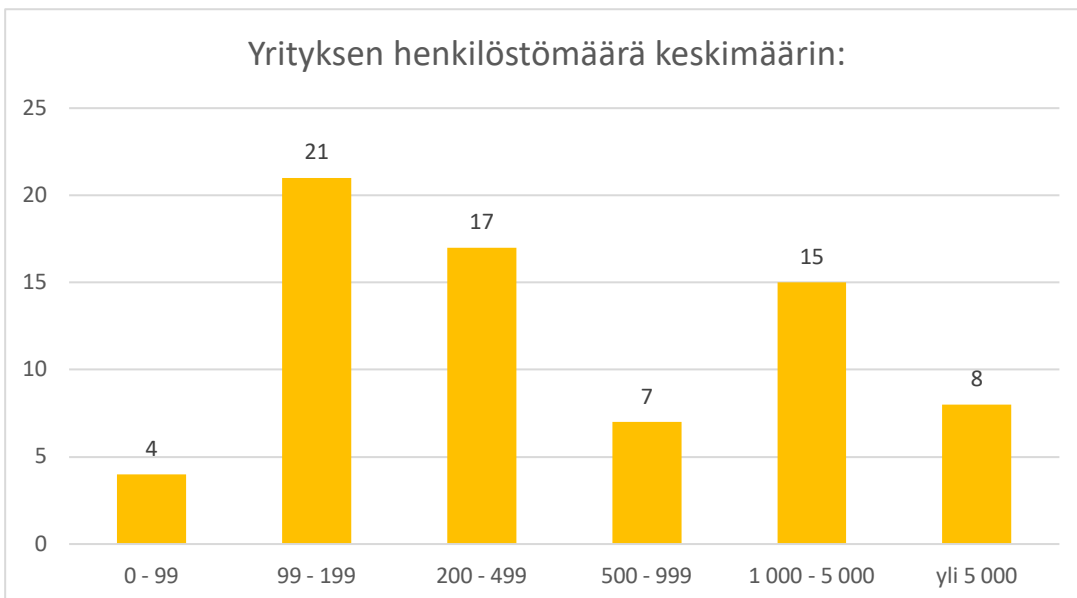
Alla olevassa kaaviossa 3 näkyy kyselyyn vastanneiden yritysten liikevaihto viimeksi päättyneellä tilikaudella miljoonissa euroissa. Eniten yrityksistä, noin 36 %, sijoittui 10-49 miljoonan euron liikevaihtoon. Sen jälkeen yritysten liikevaihto sijoittui suhteellisen tasaisesti 50 ja yli 1 000 miljoonan euron välille. Selvästi vähiten vastauksista sijoittui alle 10 miljoonan euron liikevaihtoon.

Tästä voidaan päätellä, että tutkimukseen osallistui liikevaihdoltaan hyvin monen kokoisia yrityksiä. Tämä on hyvä siitä syystä, että hypoteesia kaksi, *Organisaation koko vaikuttaa organisaation sisäisen tarkastuksen ulkoistamispäätökseen*, on mahdollista testata, koska saadussa datassa on hyvin hajontaa yrityksen koon suhteen.



Kaavio 3. Yrityksen liikevaihto (milj. €)

Alla olevassa kaaviossa 4 näkyy kyselyyn osallistuneiden yritysten keskimääräinen henkilöstömäärä viimeksi päättyneellä tilikaudella. Henkilöstömäärä myötäilee kohtalaisen hyvin yrityksen liikevaihdon jakautumista. Suurin kategoria on 99-199 henkilöä, johon vastauksia tuli yhteensä 21 kappaletta, joka on 29 % kaikista vastaajista. Toiseksi eniten vastauksia sai 200-499 henkilöä, noin 24 %, ja kolmanneksi kategoria 1 000-5 000 henkilöä, joka on noin 21 % kaikista vastauksista.



Kaavio 4. Yrityksen henkilöstömäärä keskimäärin

Tutkimukseen osallistuneista 72 vastaajasta 24 (33 %) vastasi, että heillä ei ole käytössä sisäistä tarkastusta. Näin ollen 48 vastaajalla (67 %) oli käytössään sisäisen tarkastuksen toiminto. Näistä 48 vastaajasta 24 vastasi, että yritys ulkoistaa joko kokonaan tai osan sisäisen tarkastuksen toiminnoista ulkopuolelle.

Alla olevassa taulukossa 3 näkyy, mihin osa-alueisiin yritykset käyttävät/käyttäisivät sisäisen tarkastuksen toimintoa. Vastaukset on jaoteltu niin, että eri sarakkeissa näkee niiden yhtiöiden vastaukset, joilla ei ole käytössään sisäistä tarkastusta, joilla se toteutetaan yrityksen sisällä sekä ne, jotka ulkoistavat joko kokonaan tai osittain sisäisen tarkastuksen.

	Ulkoistaa	Ei ulkoista	Ei sisäistä tarkastusta	Yhteensä
Vastaajia yht.	25	27	20	72
Taloudellisten raporttien tarkastamista, johon kuuluu sekä sisäisen valvonnan tarkastamista että transaktioiden ja tilien saldojen testausta (tilinpäätöksen tarkastus)	10	15	11	36
%	40,0 %	55,6 %	55,0 %	50,0 %
Lakien, asetusten ja muiden ulkoisten vaatimusten sekä hallintotapojen, direktiivien sekä muiden sisäisten vaatimusten tarkastusta (vaatimustenmukaisuuden tarkastus)	18	19	11	48
%	72,0 %	70,4 %	55,0 %	66,7 %
Talouden, toiminnan tehokkuuden sekä ei-taloudellisten kontrollien tarkastusta (suorituskyvyn tarkastus)	15	20	12	47
%	60,0 %	74,1 %	60,0 %	65,3 %
Yrityksen riskienhallinnan ja riskikontrollien tehokkuuden parantamista	22	22	12	56
%	88,0 %	81,5 %	60,0 %	77,8 %
Muita toimintoja	7	5	1	13
%	28,0 %	18,5 %	5,0 %	18,1 %

Taulukko 3. Sisäisen tarkastuksen tavoitteet

Ne yhtiöt, jotka ulkoistavat kokonaan tai osittain sisäisen tarkastuksen vastasivat, että käyttävät sisäistä tarkastusta eniten yrityksen riskienhallinnan ja riskikontrollin tehokkuuden parantamiseen sekä lakien, asetusten ja muiden ulkoisten vaatimusten tarkastamiseen (vaatimuksenmukaisuuden tarkastus). Vähiten sisäistä tarkastusta käytetään muiden toimintojen tarkastamiseen sekä taloudellisten raporttien tarkastamiseen (tilinpäätöksen tarkastus).

Yhtiöt, jotka eivät ulkoista sisäistä tarkastusta, pitivät myöskin riskienhallinnan ja riskikontrollin tehokkuuden parantamista tärkeimpänä sisäisen tarkastuksen hyötynä. Vähiten vastauksia sai muut toiminnot sekä taloudellisten raporttien tarkastaminen. Yhtiöiden, jotka harjoittavat sisäistä tarkastusta joko yhtiön sisällä tai ulkoistamalla, vastaukset eivät eronneet oleellisesti toisistaan. Voidaankin siis todeta, että sisäisestä tarkastuksesta halutut hyödyt eivät eroa oleellisesti ulkoistavien ja ei-ulkoistavien yritysten välillä.

Taulukosta näkyy myös niiden yritysten vastaukset, jotka eivät harjoita sisäistä tarkastusta. Kyselytutkimuksessa kysyttiin, mihin toimintoihin yritys käyttäisi sisäistä tarkastusta, jos heillä sellainen olisi käytössä. Vastaukset jakautuivat hyvin tasan kaikkien toimintojen kesken. Talouden, toiminnan tehokkuuden sekä ei-taloudellisten kontrollien tarkastus sekä riskienhallinnan ja riskikontrollin tehokkuuden parantaminen koettiin hieman tärkeämmiksi kuin muut.

Taulukon yhteenvetosarakkeesta nähdään, että kaikkien vastaajien kesken tärkeimpänä sisäisen tarkastuksen hyötynä nähdään riskienhallinnan ja riskikontrollien tehokkuuden parantaminen.

6.2. Analyysin tulokset

Tämä tutkielma tutkii sitä, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäisen tarkastuksen toimintoja. Tämän takia seuraavissa analyyseissä otettiin huomioon vain ne yritykset, jotka vastasivat käyttävänsä sisäisen tarkastuksen toimintoja

yrityksessään. Ne vastaukset, joissa vastaaja kertoi, että yrityksellä ei ole sisäistä tarkastusta käytössään, analysoidaan myöhemmin niin, että niitä verrataan sisäistä tarkastusta käyttäviin yrityksiin. Tämä jaottelu valittiin siksi, että tutkimuksen tulokset vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin. Koko saatua aineistoa haluttiin kuitenkin hyödyntää muun muassa siksi, että siitä on mahdollista johtaa mahdollisia jatkotutkimusaiheita sekä siitä voidaan saada uutta näkökulmaa tutkittavaan asiaan.

Seuraavaksi käsitellään muuttujien välisiä korrelaatioita. Alla olevassa taulukossa 4 nähdään regressioanalyysin neljän eri muuttujan Pearsonin korrelaatiokertoimet. Suurin positiivinen korrelaatio, 0,09, on muuttujien KUST ja KOKO välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä suurempi yritys on kyseessä, niin sitä todennäköisemmin kustannukset vaikuttavat enemmän yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Näiden kahden välinen korrelaatio on samalla myös lähimpänä nollaa, eli muuttujien KUST ja KOKO korrelaatio on pienin verrattuna muihin.

Korrelaatiot		KUST	KOKO	TEKN_OS	STRAT
KUST	Pearsonin korrelaatio	1	0,091	-,405**	-,359**
	p-arvo		0,522	0,003	0,009
	N	52	52	52	52
KOKO	Pearsonin korrelaatio	0,091	1	-0,199	-0,175
	p-arvo	0,522		0,156	0,215
	N	52	52	52	52
TEKN_OS	Pearsonin korrelaatio	-,405**	-0,199	1	-0,115
	p-arvo	0,003	0,156		0,417
	N	52	52	52	52
STRAT	Pearsonin korrelaatio	-,359**	-0,175	-0,115	1
	p-arvo	0,009	0,215	0,417	
	N	52	52	52	52

** Korrelaatio on merkitsevä kun $p < 0,01$

Taulukko 4. Muuttujien väliset korrelaatiot

Kaikki muut muuttujat korreloivat keskenään negatiivisesti. Suurin negatiivinen korrelaatio on muuttujien KUST ja TEKN_OS välillä, -0,41. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän sisäisen tarkastajan tekninen osaaminen vaikuttaa yrityksen päätökseen

ulkoistaa sisäinen tarkastus, sitä vähemmän kustannussäästöt vaikuttavat. Näiden kahden muuttujan välinen korrelaatio on siis päinvastainen kuin kustannusten ja koon välinen korrelaatio. Voidaankin todeta, että sisäisen tarkastuksen tekninen osaaminen on parempi selittäjä kustannussäästöille kuin yrityksen koko. Kuitenkaan muuttujien KUST ja KOKO välinen korrelaatio ei ole tilastollisesti merkitsevä, koska niiden välisen korrelaation p-arvo eli merkitsevyys on yli 0,01. Muuttujien KUST ja TEKN_OS välisen korrelaation on $<0,01$, jolloin korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä.

Taulukon 4 avulla voidaankin todeta, että kaikkien muuttujien välisistä korrelaatioista muuttujien KUST ja TEKN_OS sekä KUST ja STRAT väliset korrelaatiot ovat tilastollisesti merkitseviä, koska korrelaatioiden merkitsevyys eli p-arvo on suurempi kuin 0,01 eli yli merkitsevyysrajan.

Jos muuttujien välinen korrelaatio olisi ollut erittäin korkea, eli yli 0,8, olisi ollut asianmukaista analysoida muuttujia erillisten regressioanalyysien kautta. Liian korkea korrelaatio saattaa vääristää analyysin tuloksia, jolloin tutkimustulokset saattaisivat olla harhaanjohtavia.

Alla oleva alkuperäisestä luokittelusta kertova taulukko 5 esittää, kuinka hyvin vain vakiotermi selittää ja ennustaa muuttujaa ULKOIST, eli sitä ulkoistaako yritys sisäisen tarkastuksen vai ei. Yksikään niistä ulkoistavista (25) havainnoista ei luokittunut oikeaan ryhmään, koska prosenttimääräksi (englanniksi *Percentage Correct*) tuli nolla. Kaikki ne vastaajat, jotka kertoivat, että eivät ulkoista sisäistä tarkastusta, luokittuivat oikein. Tämä voi johtua siitä, että luokittamisen rajaksi asetettiin todennäköisyys 0,5, jolloin tämä ei luultavasti riittänyt rajaksi oikealle luokittelulle. Luokitustaulukosta näkee kuitenkin sen, että havaituista vastauksista 51,9 % vastasi, että ei ulkoista sisäisen tarkastuksen toimintoja, jolloin 48,1 % vastaajista ulkoistaa joko kokonaan tai osittain sisäisen tarkastuksen.

Luokitustaulukko				
Havaittu	Odotettu			Prosenttimäärä
	ULKOIST			
		0	1	
ULKOIST	0	27	0	100%
	1	25	0	0%
Kokonaisprosentti				51,9%

Taulukko 5. Luokitustaulukko

Seuraavaksi selvitetään analyysin tuloksia p-arvon, Waldin testin sekä regressiokerroimen avulla. Alla olevassa taulukossa 6 näkyy logistisen regressioanalyysin tulokset neljän eri muuttujan avulla. Muuttujien avulla pyrittiin löytämään syitä sille, miksi yritykset päättävät ulkoistaa sisäisen tarkastuksen. Tutkielman analyysi suoritettiin SPSS-ohjelmalla. Analyysin selitettävä muuttuja ULKOIST sai kaksi arvoa, 0 ja 1. Nolla-arvon selitettävä muuttuja sai silloin, kun yritys ei ulkoista sisäistä tarkastusta (0=ei ulkoista), kun taas arvon yksi sai silloin, kun yritys ulkoistaa joko kokonaan tai osittain sisäisen tarkastuksen (1=ulkoistaa).

Taulukon 6 ensimmäinen sarake β kertoo muuttujan regressiokerroimen. Positiivinen regressiokerroin lisää selitettävän muuttujan todennäköisyyttä, kun taas negatiivinen vähentää sitä. Toisessa sarakkeessa oleva keskivirhe (Standard error) kertoo regressiomallin virhetermien keskihajonnan. Mitä suurempi keskivirhe on, sitä suurempi on virhetermien hajonta, mikä tarkoittaa, että sitä pienempi mallin selitysvoima on. Taulukon 6 kolmas sarake kertoo muuttujien Waldin testisuureen, joka kertoo sen, kuinka hyvä selittäjä muuttuja on tilastollisessa mielessä. Waldin testi on yhteydessä muuttujan keskivirheeseen. Jos muuttujan keskivirhe on suuri, niin Waldin testisuure jää usein pieneksi.

Neljäs sarake kertoo muuttujan p-arvon eli merkitsevyytason virheellisyyden riskin. Taulukossa 1 esitettiin p-arvon merkitsevyytasot. Jos merkitsevyytaso on liian suuri, on hypoteesi hylättävä, koska sitä ei voida pitää tilastollisesti merkitseväenä. Viides sarake $\text{Exp}(B)$ kertoo todennäköisyyden, jolla selitettävä muuttuja saa arvon 1. Tässä

tutkielmassa selitettävän muuttujan arvo 1 tarkoittaa sitä, että yritys ulkoistaa sisäisen tarkastuksen joko kokonaan tai osittain. Päinvastoin tilanteessa, jossa selitettävä muuttuja saa arvon 0 tarkoittaa sitä, että yritys ei ulkoista sisäistä tarkastusta.

Muuttujat	β	Keskivirhe (Standard error)	Waldin testi	Sig. = p-arvo	Exp(B)
KUST	0,771	0,937	0,676	0,411	2,162
KOKO	-0,006	0,005	1,423	0,233	0,994
TEKN_OS	1,050	0,388	7,316	0,007	2,857
STRAT	0,712	0,448	2,525	0,112	2,038

Analyysin muuttujat: KUST, KOKO, TEKN_OS, STRAT.

Taulukko 6. Analyysin tulokset

Seuraavaksi käsitellään tutkielman neljän hypoteesin tutkimustulokset yksi kerrallaan. Ensimmäisen hypoteesin avulla haluttiin tutkia, vaikuttaako sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen kustannussäästöt yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Taulukossa hypoteesin 1 muuttuja on KUST. Muuttuja voi saada joko arvon 0 ja 1, missä 0 tarkoittaa sitä, että yritys ei koe ulkoistamisen tuovan kustannussäästöjä ja 1 sitä, että ulkoistamisen avulla koetaan saavan kustannussäästöjä. Muuttujan KUST regressiokerroin on 0,771, jolloin kustannussäästöt vaikuttavat positiivisesti yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Tämä tarkoittaa sitä, että koetut ulkoistamisen avulla saadut kustannussäästöt kasvattavat todennäköisyyttä siihen, että yritys ulkoistaa sisäisen tarkastuksen. Muuttujan KUST p-arvo on kuitenkin 0,411. Merkitsevyystaso on yli käytetyn merkitsevyysrajan, jolloin muuttujaa ei voida pitää tilastollisesti merkitseväenä, ja hypoteesi hylätään.

Esikuva-artikkelin (Carey ym. 2006) mukaan yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus vaikuttaa sen tuomat kustannussäästöt. Esikuva-artikkelin mukaisesti voidaankin todeta, että kustannussäästöt vaikuttavat positiivisesti yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Muuttujan ollessa kuitenkin tilastollisesti ei-merkitsevä,

voidaan todeta, että H_1 *Sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen koetut kustannussäästöt vaikuttaa organisaation päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus* hylätään, jolloin kustannussäästöillä ei voida todeta olevan vaikutusta yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus.

Tutkielman seuraava hypoteesi käsitteli yrityksen koon vaikutusta yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Yrityksen koon määritelmänä käytettiin yrityksen liikevaihtoa viimeksi päättyneellä tilikaudella. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei olla päästy selkeään lopputulokseen sen suhteen, kuinka yrityksen koko vaikuttaa sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen. Kuitenkin esikuva-artikkelin (Carey ym. 2006) mukaan ne yritykset, joilla on ollut ennestään käytössä sisäinen tarkastus, ulkoistavat todennäköisemmin sisäisen tarkastuksen silloin, kun yritys on kooltaan suurempi.

Muuttuja KOKO voi saada arvoja sen mukaan, kuinka suuri liikevaihto yrityksillä oli tuhansissa viimeksi päättyneellä tilikaudella. Tässä tapauksessa arvot olivat välillä 0,2 - 3 400 tuhatta. Tämän tutkielman analyysissä muuttujan KOKO regressiokerroin on negatiivinen, jolloin voidaan todeta, että yrityksen suurempi koko vaikuttaa negatiivisesti yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Regressiokerroin on kuitenkin hyvin lähellä nollaa, jolloin vaikutus ei ole kovin suuri. Kuitenkin muut aikaisemmat tutkimukset ovat saaneet tämän suuntaisia tutkimustuloksia, jolloin tämän hypoteesin kohdalla ei olla tultu yksimieliseen päätökseen tässä asiassa. Kuitenkin muuttujan KOKO p-arvo on yli merkitsevyysrajan, jolloin muuttujaa ei voida pitää tilastollisesti merkitsevänä. Voidaankin siis todeta, että H_2 *Organisaation koko vaikuttaa organisaation sisäisen tarkastuksen ulkoistamispäätökseen* hylätään, jolloin yrityksen koolla ei voida todeta olevan vaikutusta yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus.

Tutkielman kolmas hypoteesi käsitteli ulkoistetun sisäisen tarkastajan parempaa teknistä osaamista. Muuttuja voi saada arvoja välillä 0-4, jossa nolla tarkoittaa sitä, että yritys ei koe ulkoistetun sisäisen tarkastajan olevan teknisesti pätevämpi, kun taas arvo 4 tarkoittaa, että yritys kokee ulkoistetun sisäisen tarkastajan olevan monessa suhteessa yrityksen sisällä toimivaa sisäistä tarkastajaa pätevämpi. Muuttujan TEKN_OS regressiokerroin on 1,050, jolloin voidaan sanoa, että koetun ulkoistetun sisäisen

tarkastajan tekninen osaaminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Esikuva-artikkelin (Carey ym. 2006) mukaisesti voidaankin todeta, että yritykset, jotka ulkoistavat sisäistä tarkastusta kokevat ulkoistetun sisäisen tarkastajan olevan teknisesti pätevämpi kuin yrityksen sisällä toimivan sisäisen tarkastajan. Muuttujan TEKN_OS p-arvo on 0,007, joka tarkoittaa sitä, että muuttujaa voidaan pitää tilastollisesti merkitseväenä ($p < 0,01$). Näin ollen voidaan todeta, että ***H₃*** *Ulkoistetun sisäisen tarkastuksen koettu parempi tekninen osaaminen vaikuttaa organisaation ulkoistamispäätökseen* saa vahvistusta ja hypoteesi voidaan hyväksyä.

Neljäs ja viimeinen tutkielman hypoteesi käsitteli yrityksen päätöstä sisäisen tarkastuksen ulkoistamisesta strategian näkökulmasta. Tutkielmassa selvitettiin, vaikuttaako muiden tukitoimintojen ulkoistaminen yrityksen päätökseen ulkoistaa myös sisäisen tarkastuksen toiminnot. Carey ym. 2006 tutkimuksen mukaan yritykset, jotka ulkoistavat muitakin tukitoimintojaan, ulkoistavat herkemmin myös sisäisen tarkastuksen. Esikuva-artikkelin mukaisesti voidaankin todeta, että muuttuja STRAT vaikuttaa positiivisesti yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus.

Muuttuja STRAT voi saada arvoja välillä 0-3, jossa arvo 0 tarkoittaa, että yritys ei ulkoista tukitoimintojaan, kun taas arvo 3 tarkoittaa, että yritys ulkoistaa useampia tukitoimintojaan. Muuttujan STRAT regressiokertoimen ollessa 0,712, se tarkoittaa, että mitä enemmän yritys ulkoistaa muita tukitoimintojaan yrityksen ulkopuolelle, sitä herkemmin se ulkoistaa myös sisäisen tarkastuksen toimintoja. Kuitenkin muuttujan STRAT p-arvo on 0,112, jolloin se on yli asetetun merkitsevyysrajan. Tämä tarkoittaa, että muuttujaa ei voida pitää tilastollisesti merkitseväenä ja hypoteesi tulee hylätä. Voidaankin todeta, että ***H₄*** *Organisaation päätös ulkoistaa muita toimintojaan vaikuttaa todennäköisyyteen ulkoistaa myös sisäinen tarkastus* hylätään, jolloin yrityksen strategisella päätöksellä ulkoistaa yrityksen tukitoimintoja ei voida osoittaa olevan merkitystä yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus.

Tutkimuksen tuloksia voidaan verrata myös keskenään sen perusteella, kuinka hyvä selittäjä selittävä muuttuja on selitettävälle muuttujalle verrattuna toisiinsa. Analyysin regressiokerrointen avulla voidaan päätellä, mitkä muuttujat vaikuttavat eniten yrityksen

päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Tutkielman muuttujalla TEKN_OS oli selvästi suurin vaikutus yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus ($\beta = 1,050$). Seuraavaksi suurin vaikutus oli muuttujilla KUST ($\beta = 0,771$) ja STRAT ($\beta = 0,712$). Näiden muuttujien selitysaste selitettävään muuttujaan on keskenään kohtalaisen sama. Selvästi pienin vaikutus oli muuttujalla KOKO ($\beta = -0,006$).

6.3. Lisäanalyysin tulokset

Tässä kappaleessa tarkastellaan lyhyesti sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen liittyviä syitä verraten yrityksiä, jotka eivät harjoita sisäistä tarkastusta niihin, jotka sitä harjoittavat. Lisäanalyysin avulla voidaan hyödyntää kaikkia vastauksia, jotka kyselytutkimuksen avulla saatiin. Kyselytutkimuksessa kysymykset oli aseteltu niin, että kysymyksiin koskien sisäisen tarkastuksen ulkoistamista voivat vastata myös ne yritykset, jotka eivät lainkaan harjoita sisäistä tarkastusta. Kyselylomakkeella kysyttiin yrityksen päätösten tekijöiden mielipidettä tai mahdollista kokemusta ulkoistamiseen liittyvistä kysymyksistä.

Alla olevassa taulukossa 7 näkyy logistisen regressioanalyysin tulokset selitettävälle muuttujalle SIS_TARK, joka tutkii sitä, miten yritys kokee sisäisen tarkastuksen silloin, kun se joko harjoittaa tai ei harjoita sisäistä tarkastusta. Analyysissä SIS_TARK saa arvon 0, kun yrityksellä ei ole sisäistä tarkastusta ja arvon 1, kun yrityksellä on sisäinen tarkastus. Tässä suppeammassa mallissa ei oleteta huomioon sitä, ulkoistaako sisäistä tarkastusta harjoittava yritys sen vai ei.

Muuttujat	β	Sig. = p-arvo
KUST	-0,305	0,610
KOKO	0,016	0,492
TEKN_OS	-0,142	0,613
STRAT	-0,502	0,115

Taulukko 7. Lisäanalyysin tulokset

Ensimmäisen muuttujan KUST regressiokerroin on $-0,305$, joka tarkoittaa, että kustannussäästöillä on negatiivinen vaikutus yrityksen päätökseen hankkia sisäinen tarkastus. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän yritys kokee, että sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen toisi kustannussäästöjä, sitä todennäköisemmin sillä ei ole sisäistä tarkastusta. Tämän muuttujan kohdalla p-arvo on yli olennaisuusrajan, jolloin muuttuja ei ole tilastollisesti merkitsevä tekijä yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus.

Seuraavan muuttujan KOKO regressiokerroin on $0,016$, joka merkitsee, että yrityksen koko vaikuttaa positiivisesti yrityksen päätökseen suorittaa sisäistä tarkastusta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset, joiden liikevaihto on suurempi todennäköisemmin harjoittaa sisäistä tarkastusta. Tämän muuttujan p-arvo on $0,492$, jolloin se on yli merkitsevyysrajan, eikä tulosta voida siten pitää tilastollisesti merkitseväenä.

Muuttujan TEKN_OS regressiokerroin on $-0,142$, joka tarkoittaa, että yrityksen kokemus sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen liittyvistä kustannussäästöistä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen päätökseen suorittaa sisäistä tarkastusta. Mitä enemmän yrityksen johto kokee ulkoistetun sisäisen tarkastajan olevan teknisesti pätevämpi, sitä todennäköisemmin yrityksellä ei ole sisäistä tarkastusta. Tämän muuttujan kohdalla p-arvo on $0,613$, jolloin se on yli merkitsevyysrajan eikä tätäkään muuttujaa voida pitää tilastollisesti merkitseväenä.

Neljäs muuttuja lisäanalyysissä on STRAT. Sen regressiokerroin on $-0,502$, jolloin yrityksen strategia ulkoistaa sen muitakin tukitoimintoja vaikuttaa negatiivisesti yrityksen päätökseen suorittaa sisäistä tarkastusta. Tämä siis tarkoittaa, että mitä enemmän yritys ulkoistaa sen tukitoimintoja, sitä todennäköisemmin sillä ei ole sisäistä tarkastusta. Tämä ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä tulos, koska muuttujan STRAT p-arvon ollessa $0,115$ on se yli asetetun merkitsevyysrajan.

Lisäanalyysin yhteenveto on se, että mitään yllä olevasta neljästä muuttujasta ei voida pitää tilastollisesti merkitseväenä, koska niiden p-arvot ovat yli asetetun merkitsevyysrajan. Yrityksen koko on ainoa muuttuja, joka vaikuttaa positiivisesti

yrityksen päätökseen hankkia sisäinen tarkastus. Näin ollen suuremmat yritykset harjoittavat todennäköisemmin sisäistä tarkastusta. Kustannussäästöt, ulkoistetun sisäisen tarkastuksen parempi tekninen osaaminen sekä strateginen päätös ulkoistaa yrityksen tukitoiminnot vaikuttivat negatiivisesti yrityksen päätökseen harjoittaa sisäistä tarkastusta. Tämä siis tarkoittaa, että yritykset, jotka kokivat, että ulkoistaminen tuo kustannussäästöjä, ulkoistettu sisäinen tarkastaja on teknisesti pätevämpi ja jotka ulkoistivat muitakin tukitoimintoja, todennäköisemmin ei harjoittanut sisäistä tarkastusta.

7. LOPPUPÄÄTELMÄT JA YHTEENVETO

Tässä kappaleessa tehdään tutkielman loppupäätelmät sekä yhteenveto tutkimustuloksista ja analyyseistä. Tutkimustulokset käsitellään hypoteesi kerrallaan. Lopuksi käydään läpi tutkimukseen liittyviä rajoitteita sekä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

7.1. Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen liittyviä tekijöitä neljän eri hypoteesin avulla, jotka olivat kustannussäästöt, yrityksen koko, ulkoistetun sisäisen tarkastajan parempi tekninen osaaminen sekä strateginen ulkoistamis päätös. Tutkielmassa lähdettiin liikkeelle sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen käsitteistä sekä sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen liittyvistä syistä. Sen jälkeen perehdyttiin aikaisempiin tutkimustuloksiin koskien sisäisen tarkastuksen ulkoistamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeilla yli 100 työntekijän suomalaisilta yrityksiltä ja tutkimusaineisto analysoitiin SPSS-ohjelmistolla käyttäen logistista regressioanalyysiä. Kyselytutkimuksen vastaanotti yhteensä 448 yritystä, joista 72 vastasi, joten vastausprosentiksi tuli 16 %.

Ensimmäinen hypoteesi käsitteli sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen liittyvien kustannussäästöjen vaikutusta sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen. Tutkielman tuloksena oli, että yritykset, jotka kokevat sisäisen tarkastuksen tuovan yritykselle kustannussäästöjä, todennäköisemmin ulkoistavat sisäisen tarkastuksen. Tämä tutkimustulos mukaili tutkimuksen esikuva-artikkelin (Carey ym. 2006) sekä muidenkin aikaisempien tutkimusten tutkimustuloksia. Tässä tutkielmassa hypoteesi kuitenkin hylättiin, koska hypoteesin merkitsevyys oli yli asetetun merkitsevyysrajan, jolloin muuttujaa ei voitu pitää tilastollisesti merkitsevänä.

Toinen tutkielman hypoteeseista käsitteli yrityksen koon vaikutusta sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen. Yrityksen koon mittarina käytettiin yrityksen viimeksi päättyneen tilikauden liikevaihtoa. Tutkielman tuloksena oli, että yrityksen koko vaikuttaa negatiivisesti yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä todennäköisemmin se ei ulkoista sisäisen tarkastuksen toimintoja. Aikaisempien tutkimukset eivät ole saaneet yhdenmukaisia vastauksia siihen, miten koko vaikuttaa sisäisen tarkastuksen ulkoistamiseen. Esikuva-artikkelin (Carey ym. 2006) mukaan kuitenkin ne yritykset, joilla on ollut jo ennestään käytössä sisäinen tarkastus, ulkoistaa todennäköisemmin sisäisen tarkastuksen silloin, kun yritys on kooltaan isompi. Tässä tutkielmassa hypoteesi kuitenkin hylättiin, koska sitä ei voitu pitää tilastollisesti merkitseväksi, että sen merkitsevyys ylitti asetetun merkitsevyysrajan.

Kolmas hypoteesi käsitteli koetun ulkoistetun sisäisen tarkastajan parempaa teknistä osaamista ja sen vaikutusta yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Tutkimustuloksena oli, että ulkoistetun sisäisen tarkastajan parempi tekninen osaaminen vaikutti positiivisesti yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Tämä tarkoittaa, että mitä enemmän yritys kokee, että ulkoistettu sisäinen tarkastus on teknisesti pätevämpi kuin yrityksen sisällä toimiva, sitä todennäköisemmin se ulkoistaa sisäisen tarkastuksen. Tämä mukaillee esikuva-artikkelin (Carey ym. 2006) tutkimuksen tuloksia. Tämän muuttujan merkitsevyys oli merkitsevyysrajojen sisäpuolella, jolloin hypoteesi sai vahvistusta ja se voitiin hyväksyä.

Tutkielman neljäs hypoteesi käsitteli yrityksen strategista päätöstä ulkoistaa yrityksen tukitoimintoja ja sen vaikutusta ulkoistaa myös sisäinen tarkastus. Tutkielman tuloksena oli, että strateginen ulkoistamispäätös vaikuttaa positiivisesti yrityksen päätökseen ulkoistaa sisäinen tarkastus. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän yritys ulkoistaa yrityksen muita tukitoimintoja, sitä todennäköisemmin se ulkoistaa myös sisäisen tarkastuksen toimintoja. Tutkielman tulos mukaili esikuva-artikkelin (Carey ym. 2006) tutkimustuloksia. Tämän tutkielman neljäs hypoteesi oli kuitenkin hylättävä, koska muuttujan merkitsevyys ylitti asetetun merkitsevyysrajan.

7.2. Tutkimuksen rajoitteet ja mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen suurimpana rajoitteena oli otoksen pienuus. Tutkimustuloksista olisi saatu luotettavampia ja mahdollisesti tilastollisesti merkitseviä silloin, jos dataa olisi ollut enemmän käytettävissä. Myöskin kyselytutkimuksen kysymykset olisivat voineet olla laajempia ja yksityiskohtaisempia, jolloin tuloksista olisi saanut enemmän irti ja analyysiä oltaisiin voitu laajentaa ja syventää. Kyselytutkimus pyrittiin kuitenkin pitämään suppeana siksi, että vastausprosentti saataisiin korkeammaksi.

Tutkielmaan teon aikana syntyi monia mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Jatkossa voitaisiin tutkia sitä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että yritys ylipäänsä ottaa sisäisen tarkastuksen käyttöönsä. Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi tarkastella sitä, mitkä asiat vaikuttavat siihen, ulkoistaako yritys sisäisen tarkastuksen vai ei silloin, kun yritys ottaa sen ensimmäisen kerran käyttöönsä.

8. LÄHDELUETTELO

- Abdolmohammadi, Mohammad (2013). Correlates of co-sourcing/outsourcing of internal audit activities. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 32:3, 69-85.
- Abdullatif, Modar & Shatha Kawuq (2015). The role of internal auditing in risk management: Evidence from banks in Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences* 31:1, 30-50.
- Adams, Michael B. (1994). Agency theory and the internal audit. *Managerial Auditing Journal* 9:8, 8-12.
- Ahokas, Niina (2012). *Yrityksen sisäinen valvonta*. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry (2010). *Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi* [online] [Siteerattu 15.10.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <<https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/6/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>>
- Badara, Mu'azu Saidu & Siti Zabedah Saidin (2013). Impact of the effective internal control system on the internal audit effectiveness at local government level. *Journal of Social and Development Sciences* 4:1, 16-23.
- Caplan, D. & C. Emby (2005). *An investigation of whether outsourcing the internal audit function affects internal controls*. Iowa State University.
- Carey, Peter, Nava Subramaniam & Karin Chua Wee Ching (2006). Internal audit outsourcing in Australia. *Accounting and Finance* 46:1, 11-30.
- Danescu, Tatiana, Mihaela Prozan & Roxana Diana Prozan (2015). Perspectives regarding accounting – corporate governance – internal control. *Procedia Economics and Finance* 32, 588-594.

- Desai, Naman, Gregory Gerard & Arindam Tripathy (2011). Internal audit sourcing arrangements and reliance by external auditors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 30:1, 149-171.
- Diaz-Mora, C. & A. Triguero-Cano (2012). Why do some firms contract out production? Evidence from firm-level panel data. *Applied Economics* 44:13, 1631-1644.
- Gavin, Thomas A. & C. Michele Matherly (1997). Outsourcing: an operational auditing perspective. *Managerial Auditing Journal* 12:3, 116-122.
- Glover, Steven M, Douglas F. Prawitt & David A. Wood (2008). Internal audit sourcing arrangement and the external auditor's reliance decision. *Contemporary Accounting Research* 25:1, 193-213.
- Gras-Gil, Ester, Salvador Marin-Hernandez & Domingo Garcia-Perez de Lema (2012). Internal audit and financial reporting in the Spanish banking industry. *Managerial Auditing Journal* 27:8, 728-753.
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus (9. uud. painos). Helsinki: Edita. ISBN: 978-951-37-6495-1
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, Atte, Eila Koivu, Antero Kuuluvainen, Keijo Lappalainen, Jarmo Leppiniemi, Matti Mikola & Keijo Vehmas (2010). *Sisäinen tarkastus*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Institute of Internal Auditors (2017). Code of Ethics [online] [Siteerattu 15.10.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <<https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>>

- Johnston, K.A, T. Abader, S. Brey & A. Stander (2008). Understanding the outsourcing decision in South Africa with regard to ICT. *South African Journal of Business Management* 40:4, 37-49.
- Ketler, Karen & John Willems (1999). *A study of the outsourcing decision: preliminary results* 182-189.
- Koivu, Eila, Antero Kuuluvainen, Keijo Lappalainen, Jarmo Leppiniemi, Matti Mikola, Keijo Vehmas & Atte Holopainen (2013). *Sisäinen tarkastus*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Majdalawieh, Munir & Yass Alkafaji (2012). Outsourcing the internal audit activities: an empirical study of practices in the United Arab Emirates (UAE). *Internal Auditing* 27:6, 25-36.
- Metsämuuronen, Jari (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, Jari (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. korjattu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Moynihan, Ailbhe (2017). Internal audit: the need for evolution. *Accountancy Ireland* 49:3, 48-50.
- Munro, Lois & Jenny Stewart (2010). External auditors' reliance on internal audit: the impact of sourcing arrangements and consulting activities. *Accounting and Finance* 50:2, 371-387.
- Pitt, Sally-Anne & Michael Pitt (2014). *Internal Audit Quality*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Prawitt, Douglas F., Nathan Y. Sharp & David A. Wood (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.
- Ratsula, Niina (2016). *Compliance – Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta*. Helsinki: Talentum.
- Schneider, Arnold (2008). Outsourcing internal auditing. *Internal Auditing* 23:6, 16-25.
- Seetharaman, A, M. Krishna Moorthy & A.S Saravanan (2008). Outsourcing of internal audit and independence of auditors. *Corporate Board: Role, Duties & Composition* 2:4, 40-49.
- Sisäiset tarkastajat ry (2016a). *IIA:n eettiset säännöt* [online] [Siteerattu 15.10.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <<https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/ammattillinen-ohjeistus/eettiset-saannot/>>
- Sisäiset tarkastajat ry (2016b). *Sisäinen tarkastus* [online] [Siteerattu 15.10.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <<https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/>>
- Sisäiset tarkastajat ry (2015). *Sisäisen valvonnan kokonaisvaltainen ajatusmalli* [online] [Siteerattu 15.10.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <https://theiia.fi/wp-content/uploads/2016/12/coso_exsum_translation_into_fi_final_2.pdf>
- Soh, Dominic S.B & Nonna Martinov-Bennie (2011). The internal audit function - perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. *Managerial Auditing Journal* 26:7, 605-622.
- Speklé, Roland F., Hilco J. van Elten & Anne-Marie Kruis (2007). Sourcing of internal auditing: an empirical study. *Management Accounting Research* 18:1, 102-124.

Subramaniam, Nava, Chew Ng & Peter Carey (2004). Outsourcing internal audit services: an empirical study on Queensland public-sector entities. *Australian Accounting Review* 14:34, 86-95.

Tilastokeskus [online]. Toimialaluokitus 2008. [siteerattu 25.1.2020]. Saatavana World Wide Webistä: <<https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>>

Tsay, Bor-Yi (2010). Designing an internal control assessment program using COSO's guidance on monitoring. *The CPA Journal* 80:5, 52-57.

Van der Stede, Wim A, S. Mark Young & Clara Xiaoling Chen (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society* 30, 655-684.

Van Peurse, Karen & Lehan Jiang (2008). Internal audit outsourcing practice and rationales: SME evidence from New Zealand. *Asian Review of Accounting* 16:3, 219-245.

Vilkka, Hanna (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.