

**VAASAN YLIOPISTO
LASKENTATOIMEN JA RAHOITUKSEN YKSIKKÖ**

Viola Heinonen

**SISÄISEN TARKASTUKSEN ROOLI ORGANISAATION
RISKIENHALLINASSA**

Laskentatoimen ja rahoituksen pro gradu –tutkielma

Laskentatoimen ja tilintarkastuksen maisteriohjelma

VAASA 2019

| | |
|--|-------------|
| SISÄLLYSLUETTELO | sivu |
| KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO | 2 |
| TIIVISTELMÄ | 4 |
| 1. JOHDANTO | 7 |
| 1.1. Tutkimusongelma ja tutkielman tavoite | 8 |
| 1.2. Tutkielman rakenne | 10 |
| 2. SISÄINEN TARKASTUS | 12 |
| 2.1. Määritelmä | 12 |
| 2.2. Kansainvälinen ammatillinen viitekehys | 15 |
| 2.3. Sisäinen valvonta | 16 |
| 2.4. Riskiperustainen sisäinen tarkastus | 17 |
| 3. RISKIENHALLINTA | 21 |
| 3.1. Määritelmä | 21 |
| 3.2. Kokonaisvaltainen riskienhallinta | 24 |
| 3.3. Riskienhallinnan keinot | 28 |
| 4. SISÄISEN TARKASTUKSEN ROOLI RISKIENHALLINNASSA | 31 |
| 4.1. Sisäisen tarkastuksen tehtävät yrityksen riskienhallinnassa | 31 |
| 4.2. Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa | 34 |
| 4.3. Tutkimuksen hypoteesit | 37 |
| 5. TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT | 40 |
| 5.1. Aineiston keruu | 40 |
| 5.1.1. Kyselylomake | 40 |
| 5.1.2. Vastaajien taustatiedot | 41 |
| 5.2. Tilastolliset menetelmät | 43 |
| 5.2.1. Ristiintaulukointi | 43 |
| 5.2.2. Khiin neliö | 44 |
| 6. EMPIIRISET TULOKSET | 45 |
| 6.1. Organisaation koko | 45 |
| 6.2. Organisaation toimiala | 47 |
| 6.3. Organisaation toimintasektori | 50 |
| 6.4. Organisaation kansainvälisyys | 52 |
| 6.5. Organisaation listautuneisuus | 54 |
| 7. JOHTOPÄÄTÖKSET | 57 |
| LÄHDELUETTELO | 62 |
| LIITE 1. KYSELYLOMAKE | 68 |

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Hyvän johtamis- ja hallintotavan tukipilarit, roolit ja vastuut. | 14 |
| Kuvio 2. COSO-ERM – riskienhallintamalli. | 27 |
| Kuvio 3. Sisäisen tarkastuksen tehtävät organisaation riskienhallinnassa. | 32 |
| Kuviot 4 ja 5. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma. | 42 |
| Kuvio 6. Vastaajien toimenkuvajakauma. | 42 |
| Kuvio 7. Vastaajien työkokemusjakauma. | 43 |
| Taulukko 1. Sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuus organisaation koon suhteen | 47 |
| Taulukko 2. Sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuus organisaation toimialan suhteen. | 49 |
| Taulukko 3. Sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuus organisaation toimintasektorin suhteen. | 52 |
| Taulukko 4. Sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuus organisaation kansainvälisyyden suhteen. | 54 |
| Taulukko 5. Sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuus organisaation listautuneisuuden suhteen. | 56 |
| Taulukko 6. Yhteenveto hypoteesien tilastollisesta merkitsevyydestä p-lukuineen. | 58 |

VAASAN YLIOPISTO**Rahoituksen ja laskentatoimen yksikkö**

| | |
|-----------------------------|--|
| Tekijä: | Viola Heinonen |
| Pro gradu -tutkielma | Sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa |
| Tutkinto: | Kauppätieteiden maisteri |
| Oppiaine: | Laskentatoimi ja tilintarkastus |
| Työn ohjaaja: | Tuukka Järvinen |
| Aloitusvuosi: | 2017 |
| Valmistumisvuosi: | 2019 |
| | Sivumäärä: 71 |

TIIVISTELMÄ

Sisäisellä tarkastuksella on merkittävä rooli organisaation riippumattomana ja objektiivisena konsulttina sekä asiantuntijana. Sisäisen tarkastuksen rooli on muuttunut ajan myötä, ja riskienhallinta on yhä tärkeämpää jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Sisäisellä tarkastuksella ja riskienhallinnalla on huomattu olevan merkittäviä positiivisia vaikutuksia yritykselle sekä sen menestykselle. Erityisesti riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen tehtävänä on tuottaa organisaatioille yhä enemmän lisäarvoa. Riskiperustainen sisäinen tarkastus ei kuitenkaan sovi kaikille organisaatioille, koska sen implementointi vaatii paljon resursseja.

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, mikä on sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa. Roolia tarkastellaan sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuden näkökulmasta. Tutkitaan, onko organisaation viidellä eri tekijällä vaikutusta siihen, perustuuko sisäinen tarkastus organisaatiossa lähtökohtaisesti riskeihin ja siihen, mikä sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa on. Nämä viisi organisaation tekijää ovat: koko, toimiala, toimintasektori, kansainvälisyys sekä listautuneisuus.

Tutkielman teoriaosassa käsitellään sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan peruseriaatteita, sekä aikaisempia tutkimustuloksia koskien näitä käsitteitä. Lisäksi tarkastellaan tarkemmin muun muassa sisäisen tarkastuksen ammattistandardeja, sekä niiden vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin organisaation riskienhallinnassa.

Tutkielman empiirinen osa perustuu Sisäiset tarkastajat ry:n kanssa yhteistyössä tehtyyn kyselytutkimukseen. Tuloksia analysoitiin kvantitatiivisesti ristiintaulukoimalla ja testattiin Khiin neliö –testillä. Tulosten mukaan organisaation kolme tekijää saavat tilastollista tukea. Nämä tekijät vaikuttavat hieman tai osittain sisäisen tarkastuksen rooliin riskienhallinnassa sekä sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen. Nämä tekijät ovat toimintasektori, kansainvälisyys sekä listautuneisuus. Organisaation koolla tai toimialalla ei puolestaan, tutkimuksen tulosten mukaan, ole vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin tai riskiperustaisuuteen.

AVAINSANAT: sisäinen tarkastus, sisäisen tarkastuksen rooli, riskienhallinta

1. JOHDANTO

Sisäinen tarkastus on organisaation kaikissa yksiköissä toimivaa arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa. Sisäisen tarkastuksen rooli korostuu organisaatioissa usein silloin, kun liiketoimintaympäristössä tapahtuu yhtäkkinen ja merkittävä muutos. Sisäisen tarkastuksen on tällöin tarjottava johdolle riskiperusteista varmistusta, autettava sisäisen valvonnan arvioinnissa sekä annettava kehittämisideoita organisaatiolle. (The Institute of Internal Auditors 2013.)

Sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa, sisäisen tarkastuksen määritelmän mukaan, on arvioida ja kehittää riskienhallintaprosessia. Tärkein sisäisen tarkastuksen ominaisuus on kuitenkin olla riippumaton, mikä korostaa sisäisen tarkastuksen konsultointi- ja arviointityötä organisaation riskienhallinnassa. Toisaalta sisäisen tarkastuksen tärkeimpänä tehtävänä on tuottaa organisaatiolle lisäarvoa, joka taas tapahtuu osallistumalla organisaation riskienhallintaprosessiin. Sisäisen tarkastuksen roolin ja tehtävien välillä on siis ristiriitaa. Sisäisen tarkastuksen tulee tarjota puolueetonta varmistusta siitä, miten yrityksen riskienhallintajärjestelmä toimii, mutta samalla se myös osallistuu järjestelmän rakentamiseen. Tämä tekee sisäisen tarkastuksen työstä, lisäarvon tuottajana ja riippumattomana konsulttina, haasteellista. (De Zwaan, Stewart & Subramaniam 2011; Sarens & De Beelde 2006; Soh & Martinov-Bennie 2011; Sisäiset tarkastajat ry 2013.)

Organisaatiot ovat nykyään suurempia ja niiden toiminnot ovat entistä monimutkaisempia, mikä on johtanut myös riskien lisääntymiseen. Näin ollen organisaatioiden toiminnassa korostuu entistä enemmän valvonta, riskienhallinta sekä sisäinen tarkastus. Sisäisen tarkastuksen tehtäviin kuuluu tarkastella organisaation riskienhallintaprosessien tehokkuutta, auttaa sisäisen valvonnan arvioinnissa, tukea johtoa sekä tarjota yritykselle parannus- ja kehittämisohjeita. Sisäisen tarkastuksen ydintehtävä on siis parantaa organisaation toimintaa ja tuottaa sille lisäarvoa. (The Institute of Internal Auditors, IIA 2013.)

Tämän tutkielman aihe on ajankohtainen, koska 2000-luvun talouskriisien jälkeen on huomattu, miten tärkeä rooli sisäisellä tarkastuksella on toimia johdon apuna, jotta organisaatio täyttää taloudelliset vaatimukset sekä saavuttaa tavoitteensa (Alzeban & Sawan 2015). On myös huomattu, että sisäisen tarkastuksen osallisuus yrityksen riskienhallinnassa on parantanut riskienhallinnan prosesseja, ja ennustetaan, että tulevaisuudessa sisäinen tarkastus voi tarjota organisaatiolle vielä paljon enemmän.

Sisäisellä tarkastuksella on optimaalinen näköalapaikka yrityksessä, sillä sisäinen tarkastus on mukana organisaation kaikkien yksiköiden toiminnassa. Tätä kautta sillä on oikeudet käyttää eri yksiköiden ja toimintojen tietoja, ja vaikuttaa näin ollen yrityksen riskienhallinnan muutoksiin. Sisäisen tarkastuksen rooli korostuu organisaation riskitietoisuuden lisäämisessä ja riskienhallintajärjestelmän luomisessa. (Schwartz 2013; Soh & Martnov-Bennie 2011, 611–615).

Sisäinen tarkastus tulee tulevaisuudessa kasvattamaan rooliaan vielä entisestään organisaatioiden riskienhallinnassa, sillä on ymmärretty, miten merkittävä rooli riskienhallinnalla ja sisäisellä tarkastuksella on yritykselle sekä sen menestykselle. Tämä puolestaan korostaa sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuden tärkeyttä, sillä se luo pohjan toimivalle riskienhallinnalle. Jotta sisäisen tarkastuksen riippumattomuus säilyisi riskienhallinnan osalta, organisaatioissa suositaan yhä enemmän riskiperustaista sisäistä tarkastusta. Tällä tavoin organisaatioissa pystytään yhdistämään sisäinen tarkastus kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehykseen. Riskiperustainen sisäinen tarkastus tehostaa organisaation riskienhallintaprosessia sekä riskeihin reagoimista. (Fraser & Henry 2007; Schwartz 2013; D’Onza, Selim, Melville ja Allegrini 2015.)

1.1. Tutkimusongelma ja tutkielman tavoite

Tässä tutkielmassa tarkastellaan sisäisen tarkastuksen roolia organisaation riskienhallinnassa. Aihetta tutkitaan sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuden näkökulmasta. Tutkitaan organisaatioiden viiden eri tekijän yhteyttä siihen, toteutetaanko organisaatioissa riskiperustaista sisäistä tarkastusta sekä siihen, kuinka paljon vastuuta sisäisellä tarkastuksella on organisaation riskienhallinnassa. Tutkielma toteutetaan kyselytutkimuksena Suomen sisäisille tarkastajille. Kyselyn tuloksia analysoidaan kvantitatiivisesti ristiintaulukoinnilla ja ristiintaulukoinnin tilastollista merkitsevyyttä puolestaan testataan Khiin neliö –testillä.

Sisäisen tarkastuksen roolia on tutkittu aiemmin, mutta sisäisen tarkastuksen riskilähtöisyys on jäänyt pienemmälle huomiolle. Tämän tutkielman aiheesta tekee mielenkiintoiseksi sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuden näkökulma, sillä sekä sisäisestä tarkastuksesta että riskienhallinnasta on tullut yhä tärkeämpiä toimintoja organisaatiolle. Lisäksi tutkimusta tästä näkökulmasta ei ole aiemmin toteutettu suomalaisella aineistolla, mikä tekee tutkimuksesta ainutlaatuisen.

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, millä organisaation tekijöillä on vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen organisaatiossa sekä sisäisen tarkastuksen rooliin organisaation riskienhallinnassa. Tutkittavat tekijät on valittu aikaisemman aiheesta tehdyn tutkimuksen pohjalta. Castanheiran, Rodriguesin ja Craigin (2010) tutkimus toteutettiin portugalilaisella aineistolla, joka kerättiin kyselytutkimuksella Portugalin sisäisiltä tarkastajilta vuonna 2006. Tässä tutkielmassa käytetään samoja organisaation tekijöitä, joita Castanheira ym. (2010) käyttivät tutkimuksessaan. Tekijät ovat: organisaation koko, toimiala, toimintasektori, kansainvälisyys ja listautuneisuus. Tässä tutkielmassa selvitetään, onko näillä tekijöillä vaikutusta siihen, toteutetaanko organisaatiossa riskiperustaista sisäistä tarkastusta vai ei, sekä siihen, mikä on sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa.

Tutkimushypoteesit ovat seuraavat:

H1: Organisaation koolla on vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen.

H2: Organisaation toimialalla on vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen.

H3: Organisaation toimintasektorilla on vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen.

H4: Organisaation kansainvälisyydellä on vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen.

H5: Organisaation listautuneisuudella on vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen.

Sisäisen tarkastuksen roolia on tutkittu melko paljon, ja kyseisestä aiheesta on tehty useita tutkimuksia. Näistä tutkimuksista olennaisimpia käsitellään tässä tutkielmassa. Esimerkiksi Fraser ja Henry (2007) tutkivat organisaatioiden tapoja järjestää riskienhallinta organisaatioissa, sekä sisäisen tarkastuksen ja tarkastusvaliokunnan vaikutusta riskienhallinnan onnistumiseen. Tutkimuksessa päädyttiin tulokseen, että sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tulisi eriyttää toisistaan kokonaan, sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden säilyttämiseksi. Koutoupis ja Tsamis (2009) tutkivat nimenomaa sisäisen tarkastuksen merkittävyyttä organisaation riskienhallinnassa sekä painottivat riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen tärkeyttä. De Zwaanin, Stewartin ja Subramaniamin (2011) tutkimus osoitti, että sisäisen tarkastuksen merkittävä rooli

riskienhallinnassa vähentää heidän haluaan raportoida ongelmista riskienhallintaprosessissa. Brody ja Lowe (2000) taas tutkivat sisäisen tarkastuksen roolia sisäisten tarkastajien omasta näkökulmasta yrityskauppatilanteissa. Tutkimuksessa havaittiin, että sisäiset tarkastajat ottavat todennäköisesti kannan, joka on heidän työnantajansa etujen mukainen.

Tämän tutkielman esikuvatutkimuksena on Castanheiran, Rodriguesin ja Craigin (2010) tekemä tutkimus, jossa tutkittiin sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuutta ja sisäisen tarkastuksen roolia yrityksen riskienhallinnassa. Tämä tutkielma jäljittelee Castanheiran ym. (2010) tutkimusta tutkimusongelman ja osittain tutkimushypoteesien osalta. Tutkimus on kuitenkin rajattu käsittelemään enemmän sisäisen tarkastuksen riskiperustaista näkökulmaa ja tutkimus toteutetaan suomalaisella aineistolla. Aineisto tähän tutkielmaan kerätään Suomen sisäisiltä tarkastajilta kyselytutkimuksena. Kyselylomakkeen kysymykset perustuvat pääosin Castanheiran ym. (2010) tekemään tutkimukseen ja siinä käytettyihin näkökulmiin. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millä organisaation tekijöillä on vaikutusta siihen, toteutetaanko organisaation sisäinen tarkastus riskilähtöisesti ja siihen, kuinka suuren roolin sisäinen tarkastus ottaa organisaation riskienhallinnassa.

1.2. Tutkielman rakenne

Tutkielman teorian ensimmäisessä osassa, luvussa kaksi, tarkastellaan sisäisen tarkastuksen asemaa, tehtäviä ja tavoitteita organisaatiossa. Avataan sisäisen tarkastuksen määritelmää ja kansainvälistä ammatillista viitekehystä sekä lisäksi käsitellään sisäistä valvontaa ja riskiperustaista sisäistä tarkastusta. Kolmannessa luvussa perehdytään tutkielman toiseen pääkäsitteeseen, riskienhallintaan. Käsitellään riskienhallinnan teoriaa sen määritelmän, tehtävien ja eri riskikategorioiden kautta. Lisäksi tarkastellaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa sekä riskienhallinnan keinoja. Neljännessä luvussa yhdistetään nämä kokonaisuudet ja tutkitaan, miten sisäisen tarkastuksen rooli on nähty organisaatioiden riskienhallinnassa aikaisemmissa tutkimuksissa. Aikaisempien tutkimusten pohjalta käsitellään sisäisen tarkastuksen tehtäviä sekä roolia, millaisia tuloksia aiemmissa aiheesta tehdyissä tutkimuksissa on saatu. Näiden tulosten, etenkin tämän tutkielman esikuva tutkimuksen (Castanheira ym. 2010), pohjalta muodostetaan tämän tutkielman hypoteesit.

Teoreettisen sekä aikaisempien tutkimusten käsittelyn jälkeen on luvassa tutkimusaineiston ja –menetelmän esittely. Tämä luku pitää sisällään esittelyn tutkimuksen aineiston keruusta ja kyselylomakkeesta, jolla aineisto kerättiin. Lisäksi esitellään tutkimukseen vastanneiden sisäisten tarkastajien taustatiedot, kuten sukupuoli, toimenkuva ja työkokemus. Viimeisenä viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytetyt tilastolliset menetelmät, jotka olivat ristiintaulukointi ja Khiin neliö -testi. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen empiirisiä tuloksia jokaisen organisaation tekijän pohjalta, viidessä eri alaluvussa. Lopuksi, tutkielman seitsemännessä luvussa, on vuorossa tutkielman johtopäätökset, jossa tiivistetään tutkimuksen tulokset ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2. SISÄINEN TARKASTUS

Tässä luvussa käsitellään sisäisen tarkastuksen asemaa, roolia sekä merkitystä organisaatiossa. Sisäisen tarkastuksen olemassaoloa perustellaan sen tärkeimpien tehtävien ja tavoitteiden kautta. Käsitellään sisäisen tarkastuksen kansainvälisen ammatillisen viitekehyksen sisältöä sekä päämääriä. Avataan myös sisäisen valvonnan käsitettä, mitä se tarkoittaa, mitkä sen keskeisimmät tehtävät ovat ja miten se eroaa sisäisestä tarkastuksesta. Lopuksi käsitellään riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen käsitettä.

2.1. Määritelmä

Sisäinen tarkastus on organisaation johdon tukena toimivaa riippumatonta arviointi-, varmistus- sekä konsultointitoimintaa, minkä päämääränä on kehittää organisaatiota sekä tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Yrityksen omistajat muodostavat organisaatiolle tavoitteet. Organisaation johto puolestaan on velvollinen huolehtimaan, että organisaatio täyttää nämä tavoitteet ja toimii yhteiskunnallisten sääntöjen mukaisesti. Organisaatioiden johtamis- ja hallinto- sekä riskienhallinta- ja valvontaprosessit ovat nykyään niin haastavia, että ylin johto tarvitsee avukseen riippumattomia asiantuntijoita, sisäisiä tarkastajia, jotta se pystyy saavuttamaan organisaation tavoitteet. (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas 2010: 17–18.)

Vuonna 2009 sisäisten tarkastajien kansainvälinen pääjärjestö The Institute of Internal Auditors (IIA) määritteli sisäisen tarkastuksen seuraavasti:

”Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa, joka on luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle ja parantamaan sen toimintaa. Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintoprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen.”

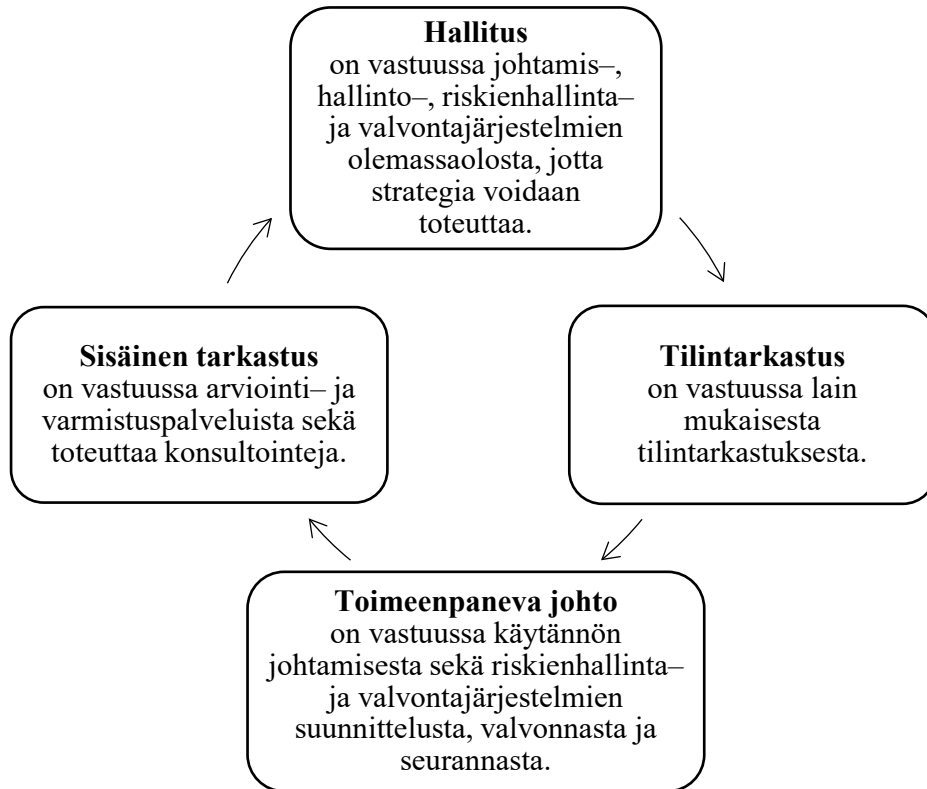
Sisäinen tarkastus toimii yleensä yrityksen kolmella eri tasolla toimivan johdon apuna. Ylin päättävä taso, jonka organisaation omistajat ovat valinneet, on hallitus tai tätä vastaava toimielin, toinen taso pitää sisällään yrityksen toimitusjohtajan sekä hänen alaisenaan muun johdon ja kolmantena on organisaation henkilöstö. Hallitus nimittää

sisäisen tarkastuksen johtajan sekä hyväksyy sisäisen tarkastuksen toimintasuunnitelman. Sisäinen tarkastus toimii siis hallituksen alapuolella, mutta sisäisen tarkastuksen johtajan ja yrityksen toimitusjohtajan hallinnollista suhdetta ei ole määritelty. Organisaation näkökulmasta sisäinen tarkastaja on ulkopuolinen, objektiivinen ja riippumaton konsultti sekä asiantuntija. (Holopainen ym. 2010: 18.)

Sisäisen tarkastuksen riippumattomuus pyritään suojaamaan objektiivisuuden ja organisaatioaseman kautta (Ahokas 2012: 52). Sisäisen tarkastajan riippumattomuus mahdollistaa objektiivisuuden, kun taas objektiivisuus syntyy tarkastajan organisatorisen aseman kautta sekä kyvystä toimia, ajatella ja asennoitua tehtäväänsä ulkopuolisena asiantuntijana (Mattila 2006: 37). Jotta sisäinen tarkastaja pysyy työssään objektiivisena, tulee sen suhtautua työhönsä puolueettomasti, eikä tällöin suostua minkäänlaisiin myönnytyksiin koskien tarkastustoimintaa. Muiden puheet tai mielipiteet eivät saa muokata sisäisen tarkastajan arvioita tai mielipiteitä tarkastusasioissa. (Ratsula 2014: 41.)

Sisäisen tarkastajan tulee pidättäytyä tehtävistä, joissa hänen riippumattomuus tai objektiivisuus voivat vaarantua (Mattila 2006: 37). Ihannetilanteessa sisäinen tarkastaja ei olisi riippuvainen tai sidonnainen organisaatioon, jossa se operoi. Tämä on kuitenkin haasteellista esimerkiksi sen vuoksi, että sisäinen tarkastaja on työsuhteessa organisaatioon. Ratkaisuna tähän olisi, että organisaation omistajat nimittäisivät sisäisen tarkastuksen, jolloin tilanteessa ei olisi ristiriitaa. (Holopainen ym. 2010: 30; Kuuluvainen 2010: 68.)

Ratliff ym. (1996) mukaan sisäisen tarkastuksen tavoitteet ja tehtävät voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen perustavoite on organisaation valvonnan arviointi, mikä takaa, että riskit on tunnistettu ja päämäärät sekä tavoitteet ovat tavoitettu tehokkaasti ja taloudellisesti. Tämän perusteella arvioidaan sisäisen tarkastuksen toinen tekijä, joka on suhteellinen riski. Suhteellinen riski on yksi tärkeimmistä tekijöistä sisäisen tarkastuksen johtamisessa. Kolmas osa-alue käsittää sisäisen tarkastuksen päämäärien seuraamisen. Nämä edellä mainitut tekijät vaikuttavat sisäisen tarkastuksen laatuun ja ovat edellytyksenä laadukkaalle sisäiselle tarkastukselle. (Ratliff, Wallace, Summers, McFarland & Loebbecke 1996: 9-10.)



Kuvio 1. Hyvän johtamis- ja hallintotavan tukipilarit, roolit ja vastuut (mukaillen Holopainen ym. 2010: 19).

Kuviossa 1 on esitetty sisäisen tarkastuksen rooli osana toimivaa yrityksen johtamis- ja hallintojärjestelmää eli corporate governancea. Organisaation hallituksen tai sitä vastaavan ylimmän toimielimen on huolehdittava siitä, että se saa tarpeeksi informaatiota organisaatiosta, sekä sen toimintaan vaikuttavista muista tekijöistä. Tämän vuoksi hallituksen vastuulla on organisaation johtamis- ja hallinto- sekä riskienhallinta- ja valvontajärjestelmä, jotta hallitus voi olla kohtalaisen varma strategian toteutumisesta. Johto on vastuussa strategian toteuttamisesta eli suunnittelusta, organisoinnista, päätöksenteosta, toimeenpanosta ja valvonnasta. Tilintarkastus valvoo organisaation kirjanpitoa ja tilinpäätösraportointia lakisääteisen tilintarkastuksen näkökulmasta ja kertoo havainnoistaan ulkoisille sidosryhmille. Sisäinen tarkastus arvioi ja varmistaa, että organisaatiolla on tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat järjestelmät. Lisäksi sisäisen tarkastuksen tehtävänä on varmistaa, että organisaation tavoitteet ja strategia toteutuvat kaikissa organisaation tasoissa ja toimissa. Jotta sisäinen tarkastus pystyy toimimaan parhaansa mukaan, hallituksen on luotava toimivat johtamisen, hallinnon,

riskienhallinnan ja valvonnan järjestelmät, joiden toimivuutta ja taloudellisuutta sisäinen tarkastus arvioi. (Holopainen ym. 2010: 19–20.)

2.2. Kansainvälinen ammatillinen viitekehys

Sisäisen tarkastuksen kansainvälinen ammatillinen viitekehys pitää sisällään toiminta-ajatuksen lisäksi sisäisen tarkastuksen määritelmän, pääperiaatteet, standardit ja eettiset säännöt. Nämä ovat velvoittavia kokonaisuuksia, joiden lisäksi viitekehukseen kuuluvat vahvasti suositeltavat soveltamisohjeet sekä täydentävät ohjeet. Velvoittavien sääntöjen noudattaminen on välttämätöntä, jotta sisäinen tarkastus suoriutuisi tehtävistään tehokkaasti ja tuottavasti. Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit (The Institute of Internal Auditors, IIA 2013) määrittävät alalle tärkeät periaatteet, joita sisäisen tarkastuksen tulisi toiminnassaan noudattaa. Eettiset säännöt on luotu tukemaan sisäisen tarkastuksen ammattietiikkaa. (Sisäiset tarkastajat ry 2013.)

Kansainvälisesti sisäisen tarkastuksen ympäristöt vaihtelevat maantieteellisesti, lainsäädännöllisesti sekä kulttuurillisesti paljon toisistaan, joten ammattistandardien tarkoitus on yhtenäistää kaikille sama ajatusmalli, joka auttaa sisäisen tarkastuksen toteutuksessa ja edistämässä. Ammattistandardien tarkoituksena on myös kuvata toiminnan peruseriaatteet, auttaa sisäisen tarkastuksen tuloksen arvioinnissa sekä edistää organisaation prosessien kehittämistä. Ammattistandardit ovat pakottavia velvoitteita, jotka koskevat niin sisäisiä tarkastajia kuin sisäisen tarkastuksen toimintoja. Niiden rakenne voidaan jakaa ominaisuus- ja toteutustapastandardeihin, joista ensimmäinen käsittää ne ominaispiirteet, joita sisäisen tarkastuksen tehtäviä tekevillä toimijoilla ja organisaatioilla on. Jälkimmäinen kuvaa sisäisen tarkastuksen tehtävien luonteen sekä määrittää laatuvaatimukset, jotta pystytään arvioimaan tehtävistä suoriutumista. Soveltamisstandardit syventävät ominaisuus- ja toteutustapastandardeja sekä sisältävät vaatimuksia koskien arviointi-, varmistus- ja konsultointitehtäviä. (Sisäiset tarkastajat ry 2013.)

Sisäisen tarkastuksen ammattietiikan tueksi laaditut IIA:n eettiset säännöt ovat välttämättömiä. Ne pitävät sisällään sisäisen tarkastuksen määritelmän, sisäisen tarkastuksen toiminnalle olennaiset periaatteet sekä käyttäytymissäännöt, joita sisäisen tarkastajan tulisi noudattaa. Käyttäytymissääntöjen tavoitteena on auttaa soveltamaan periaatteita käytäntöön ja ohjata sisäisten tarkastajien eettisiä toimintatapoja. Periaatteet ja käyttäytymissäännöt pitävät sisällään neljä piirrettä, joita sisäisen tarkastajan tulisi

noudattaa. Nämä ovat rehellisyys, objektiivisuus, luottamuksellisuus ja ammattitaito. (Sisäiset tarkastajat ry 2013.)

Sisäiseksi tarkastajaksi määritellään henkilö, joka on IIA:n jäsen, IIA:n ammattitutkinnon suorittanut tai sisäisen tarkastuksen määritelmän täyttävissä tehtävissä työskentelevä henkilö. Jokainen sisäinen tarkastaja on vastuussa ammattistandardien noudattamisesta objektiivisesti, ammattitaitoisesti sekä ammatillista huolellisuutta noudattaen. (Sisäiset tarkastajat ry 2013.)

2.3. Sisäinen valvonta

Sisäinen tarkastus ja sisäinen valvonta sekoitetaan usein keskenään. Sisäisen tarkastuksen avaintekijä on organisaation valvontarakenteen tarkkailu. (Ratliff ym. 1996: 91.) Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on tukea organisaation valvontamenettelyjä arvioimalla niiden tehokkuutta sekä viemällä eteenpäin niiden jatkuvaa parantamista. Sisäinen valvonta on prosessi. Se käsittää kaikki ne organisaation toimenpiteet ja tavat, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Sisäinen valvonta näkyy organisaation monen eri toimijan tehtävissä, aina ylimmästä johdosta koko henkilöstöön. Ylimmällä johdolla on vastuu sisäisen valvonnan toteutuksesta ja toimivuudesta, sillä sisäinen valvonta on osa yrityksen johtamista. (Holopainen ym. 2010: 47–48; Sisäiset tarkastajat ry 2013.)

Suomen lainsäädäntö ei sisällä lakeja sisäisestä valvonnasta, vaan listayhtiöiden hallinnointikoodi antaa suosituksia sisäisen valvonnan järjestämisestä organisaatioissa. Kansainvälisesti sisäisestä valvonnasta määrää Sarbanes-Oxley-lainsäädäntö, mutta suomalaisissa yrityksissä sen käytön soveltaminen on vähäistä. (Ahokas 2012: 9.) Ainoastaan alle puolet listayhtiöistä on lisännyt sisäisen tarkastuksen parantamaan organisaation sisäistä valvontaa, vaikka sisäisen tarkastuksen perustaminen olisi Arvopaperimarkkinayhdistyksen ja muiden tahojen puolesta suositeltavaa (Rönkkö 2015: 56).

Vuonna 1985 luotiin sisäisen valvonnan käsitelmä COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Threadway Commission), joka on sekä yleispätevä malli sisäiselle valvonnalle, että standardi, jonka avulla organisaatiot pystyvät arvioimaan ja parantamaan omia valvontajärjestelmiään. COSO – ajatusmalli sisältää 17 periaatetta,

joista viisi päätekijää ovat ohjausympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, tieto ja viestintä sekä seurantatoimenpiteet. Ohjausympäristö on perusta muille osatekijöille, sillä sen pohjalta järjestetään organisaation liiketoiminta, asetetaan tavoitteet ja arvioidaan riskit. Riskien arviointi on niiden uhkien määrittämistä ja arviointia, joita organisaatio voi kohdata pyrkiessään tavoitteisiinsa. Tämän avulla organisaatio luo päätökset, miten näitä riskejä tullaan hallitsemaan. Valvontatoimenpiteet ovat menetelmiä, joiden avulla varmistetaan, että organisaatio noudattaa johdon ohjeita. Myös riskien hallinnassa ja välttämässä, valvontatoimenpiteillä on suuri merkitys. Valvontaa suoritetaan yrityksen jokaisessa tasossa ja tehtävässä. Organisaatiossa tehtävistä suoriutumisen ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät, että tieto on oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja, että viestintä sujuu mutkattomasti jokaiseen suuntaan organisaation sisällä sekä sen ulkopuolella. Viimeinen COSO:n päätekijä, seurantatoimenpiteet, pitää sisällään sisäisen valvonnan jatkuvan seurannan ja erilliset arvioinnit. Nämä osatekijät luovat pohjan organisaation toimivalle sisäiselle valvonnalle. (Holopainen ym. 2010: 49–63; Sisäiset tarkastajat ry 2013.)

2.4. Riskiperustainen sisäinen tarkastus

IIA määrittelee riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen menetelmäksi, joka yhdistää sisäisen tarkastuksen organisaation kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehykseen. Menetelmän mukaan sisäisen tarkastuksen tehtävä on antaa johdolle varmuus, että riskienhallintaprosessit hallitsevat riskejä tehokkaasti. Riskiperustainen sisäinen tarkastus eroaa perinteisestä sisäisestä tarkastuksesta sen laajuuden vuoksi sekä lisäksi riskiperustaisessa sisäisessä tarkastuksessa tarkastettavat riskit ovat liiketoimintaan liittyviä ydinriskejä. Riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen tehtävänä on tuottaa entistä enemmän lisäarvoa organisaatiolle. Tämä lisäarvo pyritään kohdistamaan niihin liiketoimintariskeihin, jotka ovat organisaation ydinriskejä. (IIA 2014.)

Riskienhallinta on yksi organisaation prosesseista, joita sisäinen tarkastus tukee tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäisen tarkastuksen avulla organisaatio pystyy kehittämään ja arvioimaan riskienhallinnan, valvonnan sekä johtamis- ja hallintoprosesseja. Riskienhallinta on yhä tärkeämpää organisaatioissa, mikä kasvattaa myös sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuden tärkeyttä. Sisäisen tarkastuksen tulee määritellä ja ymmärtää organisaatioon kohdistuvat riskit ja kohdistaa erityistä huomiota niihin. (Sisäiset tarkastajat ry 2013.)

Sisäisen tarkastuksen ydintehtävä on muuttunut vuosien saatossa ensin järjestelmäperusteisesta tarkastuksesta prosessiperusteiseen, jonka jälkeen se on muuttunut yhä enemmän riskiperusteisempaan toimintaan. Sisäisten tarkastajien työ on vaihtunut puolestaan kontrollilähtöisestä näkökulmasta yritysrisikilähtöiseen näkökulmaan. Riskiperustainen sisäinen tarkastus keskittyy strategiseen analyysiin ja liiketoimintaprosessien analysointiin. (Castanheira ym. 2010; Sisäiset tarkastajat ry 2013.)

Riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen implementointi yritykseen vaatii organisaation riskisuhtautumisen, rakenteen, prosessien ja kielen mukauttamista menetelmälle sopivaksi. Jos organisaation riskienhallintakehys ei ole kovin vahva tai sitä ei ole, organisaatio ei ole valmis riskiperustaiselle sisäiselle tarkastukselle. Tämä viittaa myös organisaation sisäisen valvonnan heikkouteen. Tällaisten organisaatioiden sisäisten tarkastajien tulisi edistää hyvää riskienhallintakäytäntöä parantaakseen sisäisen valvonnan järjestelmää. Riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen implementointi organisaatioon on kolmivaiheinen. Ensimmäisenä tulee tehdä yhteenveto siitä, missä määrin organisaation hallitus ja johto aikovat määrittää, arvioida, hallita ja seurata riskejä. Tämä osoittaa, kuinka luotettava riskirekisteri on suunniteltaessa tarkastusta. Seuraavana määritetään tietyn ajanjakson, yleensä vuosittainen, varmennus- ja konsultointitehtävät tunnistamalla ja priorisoimalla kaikki ne osa-alueet, joilla hallitus vaatii objektiivista varmistusta, mukaan lukien riskienhallintaprosessit, ydinriskien hallinta sekä riskien kirjaaminen ja raportointi. Viimeisenä toteutetaan yksittäiset riskiperustaiset toimeksiannot, jotta saadaan varmuus organisaation riskienhallinnan viitekehuksesta. (IIA 2014.)

Riskiperustainen sisäinen tarkastus kehittyi nopeasti, joten se on vaikeampi hallita kuin perinteiset menetelmät. Prosessin seuranta, jatkuvasti muuttuvaa vuosisuunnitelmaa vasten, on haasteellista sekä tavoitteiden asettaminen ja henkilöstön arviointi on entistä monimutkaisempaa. Riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen edut ovat kuitenkin haasteita suuremmat. IIA:n mukaan riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen etuja ovat muun muassa riskeihin reagoimisen sekä riskienhallintaprosessien tehokkuus. Riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen omaksuneiden organisaatioiden johdon voidaan todeta myös tunnistaneen, arvioineen ja reagoineen kaikkiin riskeihin riskinottohalukkuuden ylä- sekä alapuolella. Lisäksi riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen etu on, että riskit, reaktiot ja toimet luokitellaan ja raportoidaan asianmukaisesti. (IIA 2014.)

Castanheira ym. (2010) tutkivat riskiperustaista sisäistä tarkastusta portugalilaisissa yrityksissä. Tutkimuksessa selvitettiin, millä tekijöillä organisaatiossa on vaikutusta riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen omaksumiseen sekä onnistumiseen yrityksessä. Tutkimuksen mukaan kansainvälisissä ja listautuneissa yrityksissä on tilastollisesti merkittävää, että sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelmia tehdessä otetaan huomioon riskiperustainen lähestymistapa. Suunniteltaessa yksittäisen toimeksiannon sisäistä tarkastusta, riskiperustainen malli korreloi positiivisesti tarkastettavan kohteen koon kanssa. Castanheiran ym. mukaan, kun organisaatio on pieni, sisäinen tarkastus ennakoii enemmän kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutuksessa. Tämä on tärkeää etenkin rahoitusalan sekä yksityisen sektorin yrityksissä. Castanheiran ym. (2010) tutkimuksen tulokset tukevat IIA:n (2014) kantaa siinä, että riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen omaksuminen organisaatiossa vaatii paljon resursseja, joita oletettavasti suurilla, kansainvälisillä sekä listautuneilla organisaatioilla on.

Castanheira ym. (2010) saamia tuloksia tukee myös Allegrinin ja D'Onzan (2006) tutkimus. Molemmissa tutkimuksissa on saatu positiivisia tuloksia, että suuret organisaatiot ovat todennäköisemmin omaksuneet riskiperustaisen lähestymistavan sisäisessä tarkastuksessaan, etenkin makrotasolla. Allegrinin ja D'Onzan (2006) tutkimuksessa tarkasteltiin riskien arviointia ja riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen toteutusta tarkastusprosessissa. Tutkimus tehtiin Italian suurimmista yrityksistä, joiden mukaan sisäisellä tarkastuksella on positiivisia vaikutuksia organisaation riskienhallinnan prosessissa. Tutkimuksessa 67 % yrityksistä toteuttivat jollain tavalla riskiperustaista lähestymistapaa sisäisessä tarkastuksessa, pääosin kuitenkin vain tarkastusten vuosittaisessa suunnittelussa. Tutkimuksen yrityksistä 8 % toteuttivat riskiperustaista sisäistä tarkastusta sekä makro-, että mikrotasolla.

Sarens ja Beelde (2006) sekä Soh ja Martinov-Bennie (2011) tutkivat, mikä on sisäisten tarkastajien rooli yrityksen riskienhallinnassa. Myös näissä tutkimuksissa saatiin positiivisia tuloksia riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen puolesta. Sarensin ja Beelden (2006) tutkimuksen mukaan markkinaympäristön muutoksilla on vaikutusta siihen, millainen rooli sisäisellä tarkastuksella on yrityksen riskienhallinnassa. Sisäisen tarkastuksen merkittävän roolin ylläpitämiseksi riskienhallinnassa, yrityksen tulee jatkossa kehittää ja panostaa sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen. Sohin ja Martinov-Bennien (2011) tutkimuksen mukaan sisäisellä tarkastuksella on yhä merkittävämpi rooli yrityksen riskienhallinnassa sekä sisäisen tarkastuksen rooli on muuttunut perinteisestä sisäisestä tarkastuksesta enemmän riskiperustaiseen tarkastukseen.

Sisäisen tarkastuksen muuttuvan roolin havaitsivat Selim ja McNamee tutkimuksessaan (1999a) jo vuonna 1999. Tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen roolin on muututtava, jotta se pysyy riskienhallinnassa yhtä tehokkaana kuin aiemmin sekä sen vuoksi, että sisäinen tarkastus toisi entistä enemmän lisäarvoa organisaatiolle. Myös Koutouppis ja Tsamis (2009) tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen rooli on muuttunut organisaatioissa. Tutkijoiden mukaan tähän on syynä, että sisäinen tarkastus on kokenut merkittäviä muutoksia viimeisten vuosien aikana. Ja tämän vuoksi riskiperustaista sisäistä tarkastusta suositetaan yhä enemmän. Tutkimus osoitti, että sisäisen tarkastuksen tulisi keskittyä nimenomaa yrityksen riskeihin eikä vain tarkastaa organisaation toimintoja tasaisin väliajoin.

3. RISKIENHALLINTA

Tässä luvussa tarkastellaan riskejä ja riskienhallintaa. Aluksi avataan molempia käsitteitä ja sen jälkeen pohditaan, millaisia riskejä organisaatio voi kohdata ja miten sen tulee varautua niihin. Lisäksi käsitellään laadukkaasti riskienhallinnan sekä riskienhallintaprosessin sisältöjä. Tämän jälkeen avataan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsitettä, sen sisältöä ja tavoitteita. Lopuksi käydään läpi erilaisia keinoja, miten organisaatio voi käsitellä riskejä, jotka se on tunnistanut.

3.1. Määritelmä

Kaikkeen yritystoimintaan liittyy jonkinlainen riski ja jokainen yritys kohtaa toiminnassaan riskejä. Liiketoiminnan ydinajatteluun kuuluu riskien ottaminen sekä hallitseminen, koska näiden avulla tavoitellaan kasvua ja kannattavuutta (Chapman 2011: 6). Riski voidaan määritellä kolmen tekijän kautta, mitkä ovat tapahtumaan liittyvä epävarmuus, odotukset sekä tapahtuman laajuus ja vakavuus. Epävarmuus syntyy siitä, että tapahtuman seuraukset tai lopputulos eivät ole täysin tiedossa, jos olisivat, kyseessä ei olisi riski. Epävarmuuden aste on vahingon sattumisen todennäköisyys. Odotukset määrittelevät sen, miten koemme riskin sekä sen toteutumisen. Riskin merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat tapahtuman laajuus ja vakavuus. Riski voidaan nähdä myös mahdollisuutena, jolloin riskin sattuessa se tuo mukanaan jotain positiivista. Riskejä pyritään määrittelemään, hallitsemaan ja arvioimaan. Yksi riskin arvioinnin keino on riskin laskeminen, tällöin odotukset jätetään mittaamatta, ja riski on:

$$\text{Riski} = \text{Todennäköisyys} \times \text{Riskin vakavuus}$$

Riskin todennäköisyys saadaan arvioimalla se todennäköisyysjakauman perusteella. Riskin vakavuuden mittaaminen on haasteellisempaa, sillä vakavuus on subjektiivista ja sen arvoon vaikuttaa organisaation riskinkantokyky. Se, kuinka suuren määrän taloudellisia menetyksiä organisaatio pystyy käsittelemään vuodessa, osoittaa organisaation riskinkantokyvyn. Organisaation tulee itse päättää, määritteleekö se riskinkantokykynsä esimerkiksi organisaation käyttöpääoman, likvidien varojen tai lainanottokyvyn mukaan. Yrityksen tulee määrittää myös, kuinka paljon se on valmis sietämään taloudellisia tappioita vuodessa, jotta se saavuttaa lisää kassavirtaa sekä liiketoimintamahdollisuuksia. Tätä kutsutaan riskinottohaluksi, usein tällaiset strategiset päätökset tekee yrityksen johto. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2013: 10–12.)

Riskejä on erilaisia ja ne ovat tyypillisesti jaettu kategorioihin riskin toteutumisen mahdollisten seurausvaikutusten mukaan. Riskejä ei kuitenkaan tule tarkastella irrallisina toisistaan, vaan kokonaisuutena, sillä riskit vaikuttavat toisiinsa. Vahinkoriski kuvaa puhdasta riskiä, joka tapahtuessaan aiheuttaa vain vahinkoa. Vahinkoriskit ovat vakuuttamiskelpoisia. Kun tappion lisäksi on mahdollisuus, että menetetään tuotto-odotukset, kutsutaan riskiä liiketaloudelliseksi riskiksi. Näiden kahden riskityypin lisäksi organisaatio voi kohdata monia muitakin riskejä. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014: 8–10; Suominen 2003: 7–19.)

Lam (2014: 31) nimeää ja jaottelee riskit seuraavasti: liiketoiminnan riski, markkinariski, strateginen riski, luottoriski, likviditeettiriski, maineriski, operatiivinen riski sekä compliance-riski. Strateginen riski liittyy yrityksen strategiaan, mikä tarkoittaa, että yrityksen strategiaa tai sen toteuttamista on laiminlyöty. Myös puutteelliset tai väärät tiedot strategian laadinnassa sekä organisaation toiminta voivat luoda strategisen riskin. Markkina- ja kilpailija-analyysien avulla organisaatio pystyy tunnistamaan ja analysoimaan nämä riskit, sekä suojautumaan niiltä. Markkinariski muodostuu, kun hintojen ja korkojen muutokset aiheuttavat yritykselle negatiivisia vaikutuksia. Lam (2014: 32) mukaan luottoriski syntyy, jos vastapuoli ei onnistu tavoitteiden täyttämässä. Luottoriskin avulla voidaan mitata ja ennustaa velan laiminlyönnin todennäköisyyttä, sekä tutkia sen mahdollisia vaikutuksia. Likviditeettiriskillä tarkoitetaan likvidien varojen riittämättömyyttä tarpeisiin nähden. Operatiivinen riski syntyy, kun organisaation prosessit, ihmiset tai koneet epäonnistuvat tai, kun jokin ulkopuolinen riski uhkaa organisaatiota. Operatiivisiin riskeihin luetaan tyypillisesti kaikki ne riskit, jotka eivät sovi muihin riskikategorioihin. Organisaation rikkoessa lakeja tai määräyksiä, se kohtaa compliance-riskin. Maineriski puolestaan uhkaa, kun yrityksen brändi tai maine kohtaa jonkin negatiivisen tapahtuman. (Juvonen ym. 2014: 34–38; Lam 2014: 32–34.)

Välttääkseen riskejä, yrityksen tulee tiedostaa omaan toimintaan kohdistuvat riskit sekä hallita niitä. Perinteisesti riskienhallinnalla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla organisaatio voi välttää riskejä sekä minimoida niiden seurauksia. Oikeanlainen riskienhallinta organisaatiossa edesauttaa sitä menestymään markkinoilla. (Juvonen ym. 2014: 15–17; Suominen 2003: 27–30.) Knüpfersin ja Puttosen (2012: 213–214) mukaan jokaisen yrityksen tulisi laatia riskienhallinnan strategia, jotta yritys pystyy varautumaan riskeihin. Strategian avulla yritys pystyy suunnittelemaan, miten se suhtautuu erilaisiin riskeihin sekä niiltä suojautumiseen. Tämän prosessin pohjalta yritykseen syntyy riskienhallintapolitiikka, joka määrittää organisaation tavoitteet, vastuunjaon,

toimintaperiaatteet sekä raportoinnin koskien riskienhallintaa. (Knüpfer & Puttonen 2012: 213–214.)

Riskienhallinta on johdon työväline, mutta se ei kuitenkaan saa jäädä vain johdon hallittavaksi, vaan johdon on vietävä riskienhallinnan toimintamallia eteenpäin kaikilla organisaatiotasolla. Sisäinen tarkastus toimii johdon apuna riskienhallinnan toimivuuden ja prosessien olemassaolon varmistamisessa, mutta se ei kuitenkaan saa ottaa vastuuta tai tehdä päätöksiä riskienhallintaan liittyen. Jotta riskienhallinta on tehokasta, sen on oltava integroituna osana organisaation liikkeenjohtojärjestelmässä, toisin sanoen riskienhallinnan on oltava kokonaisvaltaista ja systemaattista. (Juvonen ym. 2014: 15–17; Suominen 2003: 27–30.) Riskienhallinnan tulisi olla organisaatiossa yhtä tärkeää, kuin muidenkin päämäärien. Yrityksen johto ja hallitus määrittää organisaation riskinottohalukkuuden, minkä pohjalta yritys luo omiin tarpeisiin sopivan ja tehokkaan riskien hallinnointiprosessin. Johdon vastuulla on siis jalkauttaa riskienhallinnan kulttuuri koko yritykseen, jotta jokainen työntekijä ymmärtää, millainen organisaation riskinottohalukkuus on ja mitä riskejä yritys voi mahdollisesti kohdata. (Horwitz & Tyson 2013: 17–18.) Zeier Roeschmann (2014: 292) painottaa riskienhallinnan kulttuurin olevan kognitiivinen ja dynaaminen konsepti, joka pitää sisällään muodollisia ja epämuodollisia näkökantoja. Riskikulttuuri määrittelee riskienhallinnan säännöt ja normit (Zeier Roeschmann 2014: 292).

Riskienhallinta on välttämätöntä organisaation selviytymisen sekä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Hyvin suunnitellut riskienhallintaprosessit varmistavat, että organisaatio minimoii ei-toivottujen tapahtumien negatiiviset seuraukset tai käyttää tilaisuuden hyväksi, jolloin se voi kasvattaa prosessin arvoa. (Pokrovac, Tusek & Oluic 2010.) Sisäisellä tarkastuksella on tässä tärkeä rooli, sillä sisäisen tarkastuksen tehtäviin kuuluu nimenomaa riskienhallintaprosessien varmistaminen sekä arviointi. Lisäksi sisäinen tarkastus varmistaa, että organisaatiossa on määritelty sen liiketoimintaan kohdistuvat riskit. (IIA 2009.) Lam (2014: 5-9) korostaa nimenomaa riskienhallinnan positiivisia vaikutuksia, riskienhallinta voi esimerkiksi vähentää yritykseen kohdistuvia veroja, transaktiokustannuksia ja se voi parantaa sijoituspäätöksiä. Lisäksi riskienhallinta mahdollistaa osakkeen arvon maksimoinnin, tuottojen volatilitietin alentamisen, taloudellisen turvallisuuden edistämisen sekä yrityksen johdolle mahdollisuuden valvoa riskejä. (Lam 2014: 5-9.)

Riskienhallintaprosessin yhtenäistämiseksi kansainvälisesti, on luotu ISO 31000-standardi (International Organization for Standardization), jonka tavoitteena on

yhtenäistää olemassa olevat riskeihin ja sektoreihin liittyvät standardit. ISO 31000-standardissa organisaation riskienhallinta lähtee liikkeelle toimintaympäristön määrittelystä. Tämä sisältää neljä osa-aluetta, jotka ovat liiketoimintaympäristö, organisaatio, riskienhallintaprosessi ja riskinottohalu. Näiden osa-alueiden määrittelyn jälkeen arvioidaan riskit kolmen eri osa-alueen, riskien tunnistamisen, riskianalyysin ja riskien merkityksen arvioinnin, avulla. Riskianalyysi on riskienhallinnan tärkein yksittäinen osa-alue. Sen tehtävänä on eri riskien tunnistaminen ja niiden laajuuden ja todennäköisyyden arvioiminen. Riskianalyysin avulla tullaan tietoisemmiksi riskeistä, jolloin niihin osataan varautua paremmin. Riskitietoisuus on ensiarvoisen tärkeää koko yrityksessä, jotta riskejä osataan tämän pohjalta tunnistaa. Riskitietoisuutta tulisi lisätä kaikilla organisaatiotasoilla niin, että henkilöstö tunnistaisi omassa toiminnassaan riskejä sekä ymmärtäisi oman roolinsa ja vastuunsa yrityksen riskienhallinnassa. Riskienhallinnan viimeisessä vaiheessa seurataan ja valvotaan riskejä sekä riskienhallintaa. Seuranta tapahtuu systemaattisesti kartoittamalla riskejä sekä analysoimalla tuloksia ja niiden kehitystä. Organisaation on tunnistettava riskit sekä jatkuvasti kehitettävä niiden hallintaa. (Juvonen ym. 2014: 17–19.)

ISO 31000-standardi sisältää yksitoista periaatetta, jotka luovat perustan laadukkaalle ja tehokkaalle riskienhallinnalle. Tehokas riskienhallinta mahdollistaa organisaation hyvän hallinnointitavan sekä parantaa sijoittajien luottamusta ja taloudellista raportointia. Periaatteisiin kuuluu muun muassa riskienhallinnan järjestelmällisyys, jäseneltävyys ja ajantasaisuus, minkä ansiosta organisaation toiminnan tulokset ovat yhdenmukaisempia, luotettavampia ja vertailukelpoisempia. Riskienhallinta luo lisäarvoa mahdollistamalla yhtiön tavoitteiden saavuttamisen sekä kehittämällä liiketoiminnan tasoa. Organisaation päätöksenteossa riskienhallinta on suuressa osassa, koska riskienhallinnan avulla voidaan tehdä tietoisempia valintoja, erottaa vaihtoehtoisia toimintatapoja sekä asettaa toimintoja tärkeysjärjestykseen. Riskienhallinta tulee sovittaa yhtiön sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön sekä yhdenmukaistaa se määritellyn riskiprofilin kanssa. Lisäksi riskienhallinnan tulee olla dynaamista ja muutoksiin reagoivaa, jotta se pysyy yrityksen liiketoiminnassa mukana. (ISO 31000 2009: 22–24.)

3.2. Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Vuonna 2004, COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Threadway Comission) julkaisi riskienhallinnan kokonaisvaltaisen ajatusmallin, joka kulkee nimellä Enterprise Risk Management (ERM). Sen tarkoituksena on antaa yleispätevä viitekehys

organisaation riskienhallintajärjestelmälle. Lisäksi ERM:in avulla yritys voi ohjata riskienhallinnan toimintoja eri liiketoimintayksiköiden ja funktioiden läpi. Ajatusmalli sisältää muun muassa riskienhallinnan toiminnan keskeiset käsitteet ja periaatteet, yhteisen kielen sekä selkeät ohjeet. COSO-ERM määrittelee riskienhallinnan seuraavasti:

”Organisaation riskienhallinta on sen hallituksen, johdon ja muun henkilökunnan toteuttama prosessi, jota sovelletaan strategian laadinnassa ja koko organisaatiossa, ja jonka tarkoituksena on tunnistaa organisaatioon vaikuttavia potentiaalisia tapahtumia ja pitää riskit riskinottohalukkuuden rajoissa, jotta voidaan olla kohtuullisen varmoja organisaation tavoitteiden toteutumisesta.”

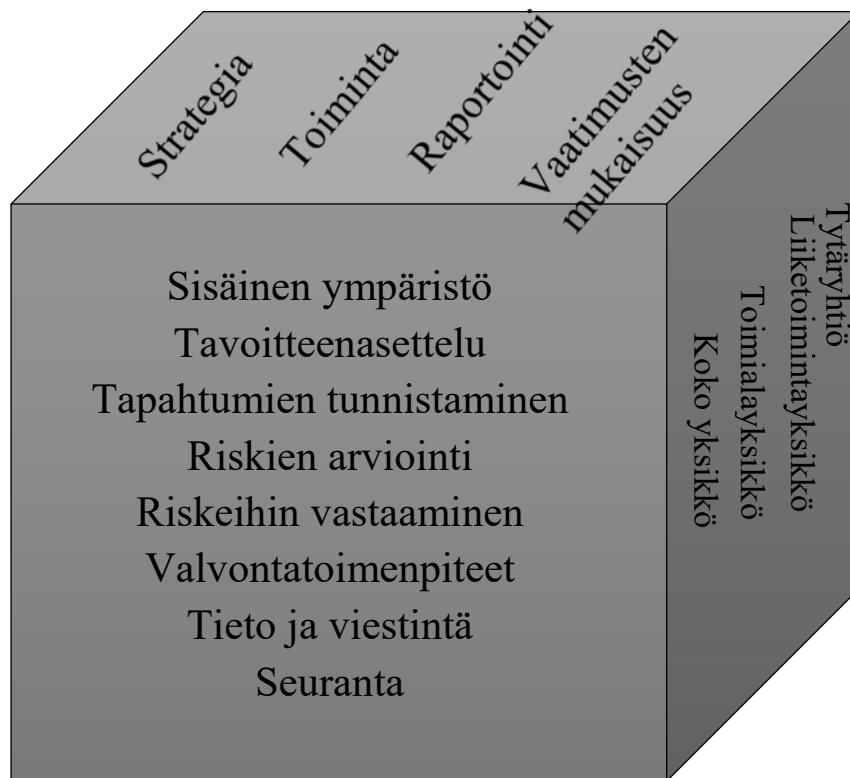
Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tulee olla linjassa organisaation yrityskulttuurin kanssa sekä osana yrityksen strategista suunnittelua. Sen toteuttaminen on jokaisen organisaatiotason vastuulla. ERM-toimintojen tehokkuuden varmistaminen organisaatiossa on sisäisen tarkastuksen vastuulla. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan etuna on, että vaikka tavoitteet asetetaan yksittäin tai eriteltynä, niin ne ovat silti limittäin ryhmissä. (Passenheim 2010: 15.) Yritysten tärkein tavoite on osakkeen arvon ylläpitäminen ja parantaminen, mikä on myös ERM:in tavoitteena. Lisäksi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tulee olla monitahoista ja huomioida organisaation liiketoimintasuunnitelman kaikki näkökulmat, jotta siitä saadaan suurin mahdollinen hyöty. (Chapman 2011: 9-10.)

Marchetti (2011: 35–45) painottaa johdon roolia yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Johdon vastuulla on määrittää strategia ja tavoitteet riskienhallinnalle, jotta riskienhallinnan merkitystä voitaisiin ymmärtää ja seurata paremmin. Lisäksi riskienhallinnan tulee olla yhdenmukainen yrityksen omaan strategiaan ja tavoitteisiin nähden. Sisäisen tarkastuksen tehtäviin kuuluu varmistaa, että riskit ovat määritelty organisaatiossa. Johdon tulee havaita tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti yritykseen, minkä jälkeen riskienhallinta tukee johtoa näihin liittyvissä päätöksissä. Tapahtumien tunnistamisen jälkeen arvioidaan mahdollisia riskejä todennäköisyyden ja seurausten perusteella. Riskit voivat olla niin ulkoisia kuin sisäisiäkin sekä odotettuja tai odottamattomia, ja ne voivat vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin saavuttaa tavoitteensa. Riskien arvioimisen jälkeen, valitaan riskeille sopivat hallintakeinot. Samanaikaisesti riskeistä, riskienhallinnan tärkeydestä, riskinottohalukkuudesta ja riskinkantokyvystä tulee viestiä organisaation sisällä mahdollisimman tehokkaasti.

Riskienhallinnan seuraaminen on tärkeää, jotta nähdään mitkä osat prosessissa ovat tehokkaita ja mitkä eivät. Riskienhallinnan prosesseja tulee myös arvioida, mikä on taas organisaation sisäisen tarkastuksen tehtävä. Lopuksi riskienhallinnan prosessia tulee valvoa. Valvonta on yrityksen johdon ja hallituksen sekä tilintarkastajien vastuulla. Kokonaisvaltainen riskienhallinnan prosessi on toistuva, missä kaikki toiminnot vaikuttavat toisiinsa. (Marchetti 2011: 35–45; IIA 2009.)

Kuviosta 2 voidaan havaita, että COSO-ERM:n mukaan organisaation tavoitteet voidaan jakaa neljään luokkaan, joista ensimmäisenä ovat strategiset – korkean tason tavoitteet, jotka tukevat yrityksen toiminta-ajatusta. Toisena ovat toiminnalliset tavoitteet, jotka pitävät sisällään yrityksen voimavarojen tehokkaan ja taloudellisen käytön. Raportointia koskevat tavoitteet ovat kolmantena ja neljäntenä tavoitteena ovat vaatimustenmukaisuutta koskevat tavoitteet, jotka koskevat sovellettavien lakien ja määräysten noudattamista. Kun nämä päätavoitteet on määritelty, organisaatio voi keskittyä riskienhallintansa osa-alueisiin. (COSO 2004.)

Riskienhallinnan osa-alueita on kahdeksan. Ne toimivat organisaation johdon apuna siinä, kuinka organisaatiota johdetaan. Osa-alueet ovat sisäinen valvonta-ympäristö, tavoitteenasettelu, tapahtumien tunnistaminen, riskien arviointi, riskeihin vastaaminen, valvontatoimenpiteet, tieto ja viestintä sekä seuranta. Nämä osa-alueet eivät ole yksittäisiä tapahtumia, vaan ne muodostavat yhdessä suuren monimutkaisen prosessin, jossa osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa. (COSO 2004.)



Kuvio 2. COSO-ERM – riskienhallintamalli (mukaiillen Sisäiset tarkastajat ry 2015).

Lam (2014: 61) puolestaan jaottelee kokonaisvaltaisen riskienhallinnan seitsemään osa-alueeseen, jotka ovat linjajohto, riskianalytiikka, riskin siirto, sidosryhmäjohtaminen, data ja teknologia, Corporate Governance sekä portfolio management. Näiden osa-alueiden tulee toimia vuorovaikutuksessa keskenään sekä kehittyä jatkuvasti. Linjajohdon vastuulla on riskienhallinnan integrointi osaksi tuloja tuottavia prosesseja, kun taas salkunhoitajien on huolehdittava riskien hajautuksesta sekä asetetuissa rajoissa pysymisestä. Riskianalytiikka vastaa COSO:n mallin riskien arviointia, missä riskejä mitataan, analysoidaan ja raportoidaan. Ja sidosryhmäjohtaminen vastaa tietoa ja viestintää, missä sidosryhmille viestitään ja raportoidaan yrityksen riskitilanteista. Data ja teknologia ovat analytiikan ja raportoinnin tukena. Corporate Governance puolestaan varmistaa, että yrityksen johdon ja hallinnon kehittämät keinot ovat sopivia riskien mittaamiseen, seuraamiseen sekä hallitsemiseen läpi koko organisaation. (Lam 2014: 61–62.)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys voidaan Passenheimin (2010: 16–18) mukaan jakaa neljään osaan, mihin kuuluu strateginen, operatiivinen, taloudellinen sekä

vahinkoriskiryhmä. Riskienhallintaan osallistuu koko organisaatio, mikä tekee siitä kokonaisvaltaista. Strategisessa ryhmässä tavoitteet on asetettu korkealle tasolle yhtiön mission kanssa. Strategiset riskit voivat pitää sisällään esimerkiksi kilpailua, patenteja, mainevahinkoa, sääntelyä ja poliittisia trendejä. Resursseja hyödynnetään operatiivisen tason riskeissä tehokkaasti ja vaikuttavasti, tällaiset riskit voivat liittyä esimerkiksi tietotekniikan puutteisiin tai liiketoiminnan operaatioihin. Taloudellisella tasolla on ensiarvoisen tärkeää, että raportointi on luotettavaa, koska tällaiset riskit ovat esimerkiksi maksuvalmiuteen, hintojen muutoksiin ja virheelliseen raportointiin liittyviä tilanteita. Vahinkoriskit puolestaan ovat nimensä mukaisesti odottamattomia tapahtumia, esimerkiksi varkaus tai tulipalo. Vaikka riskejä jaotellaan eri osa-alueisiin ja ryhmiin, on kuitenkin tärkeää muistaa, että riskit ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja ne tulee nähdä myös kokonaisuutena. (Passenheim 2010: 16–18.)

3.3. Riskienhallinnan keinot

Klassisen riskienhallinnan määritelmän mukaan (Williams & Heins 1989) riskienhallinta koostuu kahdesta osa-alueesta, riskin kontrolloinnista ja riskin rahoittamisesta. Riskin kontrolloinnissa pyritään löytämään riskin syyt. Riskejä voidaan kontrolloida välttämällä, jakamalla, yhdistämällä ja siirtämällä riskejä sekä vahingontorjunnan avulla. Riskin rahoittamisessa huomio kohdistuu puolestaan riskien seurausvaikutuksiin. (Suominen 2003: 76–77.) Riskienhallinta lähtee riskien tunnistamisesta, kartoitetaan mahdolliset organisaatiota ja sen toimintaa kohtaavat riskit. Tämän jälkeen on vuorossa riskianalyysi eli riskejä arvioidaan seurausten ja todennäköisyyksien perusteella. Riskien tunnistamisen ja analysoinnin jälkeen päätetään, millä toimenpiteillä mahdollisia riskejä hallitaan. (Marchetti 2011: 35–45.)

Riskien hallitsemiseksi organisaation on kannattavaa luoda strategia. Strategian avulla pystytään tasapainoittamaan riskeistä koituvat mahdolliset menetykset sekä suojauskustannukset. Strategia etenee tyypillisesti suorittamalla ensin ennaltaehkäisevät toimenpiteet eli pienentämällä riskiä tai jopa poistamalla se kokonaan, minkä jälkeen siirrytään riskin rahoitukseen. (Enberg 2002: 13.) Riskienhallinnan ja sen strategian tavoitteena on nimenomaan löytää tasapaino, jossa riskienhallinnan kustannukset ja riskien toteutumisen vahingot ovat sopivassa suhteessa. Tämän vuoksi kaikkia riskejä ei ole edes kannattavaa hallita. Jos riskienhallintaan ei investoida lainkaan, niin riskien toteutuessa kustannukset ovat suuremmat kuin riskienhallinnan kustannukset. (Engblom 2003: 20.)

Suominen (2003) määrittelee teoksessaan kolme riskienhallintakeinoa, jotka ovat riskin välttäminen, riskin pienentäminen sekä vahingontorjunta. Riskin välttäminen tarkoittaa yksinkertaisuudessaan riskillisestä toiminnasta pidättäytymistä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kokeneemman henkilöstön käyttöä tietyissä työtehtävissä, riskittömämpien raaka-aineiden käyttöä tai tuotantoprosessin muuttamista turvallisemmaksi. Riskien välttäminen aiheuttaa kuluja, jolloin yrityksen johdon on mietittävä, ovatko riskien välttämisen hyödyt kuluja suuremmat. Lähtökohtaisesti, jos riski ei sovi organisaation riskipolitiikkaan, tulee riskiä tällöin välttää. Organisaation kannattaa välttää projekteja, joissa riskienhallinnan kustannukset ovat suuremmat kuin projektin tuottamat tulot. (Andersen, Garvey & Roggi 2014: 92.) Riskin välttämisen syvällisempänä keinona on riskin poistaminen, jonka edellytyksenä on, että riskin syy pystytään poistamaan kokonaan. Riskin poistaminen on tyypillisesti melko kallis riskienhallinnan keino, sekä melko vaikea toteuttaa. Kokonaan poistettavia riskejä on todellisuudessa melko vähän, mutta jos riskiä ei onnistuta poistamaan kokonaan, niin riskin suuruus ja todennäköisyys luultavasti pienentyvät joka tapauksessa. Riskin poistamisessa tulee huomioida myös se, että riskin eliminoituessa, se voi kasvattaa toista riskiä. (Enberg 2002: 13–14; Juvonen ym. 2014: 26.)

Toinen riskienhallintakeino, riskin pienentäminen tapahtuu vahinkotapahtuman todennäköisyyden tai seurausten pienentämisellä. Riskejä pienennetään silloin, kun niitä ei voida siirtää eikä välttää. Riskien pienentämisen keinot voidaan jakaa riskien jakamiseen sekä riskien yhdistämiseen. Riskin jakaminen vähentää todennäköisyyttä, että vahinko tapahtuisi jokaisessa riskikohteessa. Riskejä voidaan jakaa esimerkiksi hajauttamalla yrityksen tuotanto useaan tuotantolaitokseen. Riskien yhdistäminen tarkoittaa käytännössä, jos yksi riskikohde kohtaa vahingon, voidaan se tällöin korvata toisella kohteella. Informaation hallinta ja hyväksikäyttö organisaatiossa on yksi riskien pienentämisen keino, missä parannetaan riskeihin liittyvän informaation liikkuvuutta organisaatiossa sekä kasvatetaan henkilöstön tietoisuutta riskeistä.

Kolmas riskienhallinnan keino on vahingontorjunta. Vahingontorjunnan tarkoituksena on ennaltaehkäistä vahinkojen ja riskien tapahtumista, sekä vahingon tai muun sellaisen sattuessa pienentää sen seuraamuksia. Ehkäisevät keinot, suojelevat keinot sekä vaaran vähentäminen ovat vahingontorjunnan keinoja. (Suominen 2003: 100–111.)

Juvonen ym. (2014) nimeävät riskienhallinta keinoksi myös riskin siirtämisen. Riskin siirtäminen on kannattavaa esimerkiksi silloin, jos vahinkojen toteutuminen johtaa suuriin taloudellisiin vahinkoihin. Yleisempi tapa siirtää riskiä on vakuutuksen avulla, jolloin

riskiä siirretään maksamalla siihen vakuutusta. Joidenkin riskien välttämiseksi on pakollista ottaa vakuutus, mutta jotkut yritykset pelaavat varman päälle ja ottavat vakuutuksen myös muille riskeille. Joskus myös, jos yritys ei ole tutkinut riskin mahdollisia kustannuksia tarpeeksi, se voi maksaa vakuutusta myös sellaisille riskeille, joiden riskit se pystyisi kantamaan. Vakuutusta harvinaisempi tapa siirtää riskiä on tehdä sopimus. Tällöin yritys tekee sopimuksen toisen yrityksen kanssa riskin siirrosta toisen sopijapuolen vastuulle.

Päätöksen riskien siirtämiselle määrittää yrityksen riskinkantokyky eli kuinka suuren taloudellisen vahingon yritys pystyy hallitsemaan, jos riski toteutuu. Lisäksi organisaation on määritettävä riskihuiput eli suurimmat mahdolliset vahingot, jotka organisaatio voi kohdata. Riskinkantokykyä sekä riskihuippua verratessa saadaan selville suurimmat riskit, joihin yrityksen on varauduttava. Ne riskit, mitkä ylittävät riskinkantokyvyn, on siirrettävä. (Enberg 2002: 14–15; Juvonen ym. 2014: 27.)

Riskien hyväksymistä pidetään myös yhtenä riskienhallinnan keinona. Riskitasapainon ylläpitämisen vuoksi, yrityksen ei tarvitse hallita kaikkia riskejä. Kaikkia riskejä ei ole taloudellisista syistä kannattavaa hallita. Jotkin riskit organisaatio voi tietoisella päätöksellä jättää omalle vastuulle, jolloin se säästää esimerkiksi vakuutusmaksujen kustannuksissa. Riskin itsellä pitäminen tuo mukanaan tyypillisesti enemmän ennaltaehkäisevää työtä riskien välttämiseksi, mikä on positiivista, mikäli se on tehokasta ja toimivaa. Toisaalta riskien ennaltaehkäisy tuo myös lisää kustannuksia. Organisaation on siis mietittävä, kumpi on kannattavampaa taloudellisesti sekä riskillisesti, säästää vakuutusmaksuissa vai ennaltaehkäisevässä työssä. Vakuutusmaksuja organisaatio pystyy arvioimaan etukäteen melko tarkasti, mutta ennaltaehkäisevän työn sekä vahinkomenojen kustannuksia on puolestaan vaikeampi arvioida. (Enberg 2002: 14–15.)

Miten paljon organisaatio uskaltaa pitää riskejä omalla vastuullaan, on käytännössä riskin päätöksentekijän päätettävissä. Riskin päätöksentekijä määrittää riskinottohalukkuuden, eli paljonko riskejä uskalletaan hyväksyä. Jos päätöksentekijän riskinottohalukkuus on matala, se voi johtaa liian monen projektin hylkäämiseen. Organisaation johdon vastuulla on määritellä yrityksen riskinottohalukkuus sekä luoda riskienottamiselle selvät kriteerit. Samalla johdon on mietittävä, että organisaatio käyttää koko potentiaalinsa maksimoidakseen sekä luodakseen arvoa. (Andersen ym. 2014: 92.)

4. SISÄISEN TARKASTUKSEN ROOLI RISKIENHALLINNASSA

Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa vaihtelee organisaatioissa. Sisäisen tarkastuksen roolia kuitenkin sääntelee IIA:n pakottava ammattiohjeistus, jota sisäisten tarkastajien tulee noudattaa. Lisäksi vaatimusta sisäisen tarkastuksen riippumattomuudesta ja objektiivisuudesta, on noudatettava. Tässä luvussa tarkastellaan sisäisen tarkastuksen roolia yrityksen riskienhallinnassa aikaisempien tutkimusten valossa. Luvussa neljä käsitellään sisäisen tarkastuksen tehtäviä riskienhallinnassa, mitä sisäisen tarkastuksen kuuluu tehdä organisaation riskienhallinnan hyväksi ja mitä sen tehtäviin ei kuulu. Lisäksi käsitellään riskiperustaista sisäistä tarkastusta sekä sisäisen tarkastuksen raportointia.

4.1. Sisäisen tarkastuksen tehtävät yrityksen riskienhallinnassa

IIA:n ammattistandardien mukaan sisäisen tarkastuksen tehtävänä riskienhallinnassa on arvioida riskienhallintaprosessin tuloksellisuutta sekä auttaa sen kehittämisessä. Niin kuin IIA:n sisäisen tarkastuksen määritelmässäkin todetaan, sisäisen tarkastuksen tulee tukea organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa auttamalla muuan muassa riskienhallintaprosessien tehokkuuden arvioinnissa ja parantamisessa. Sisäinen tarkastaja on siis ulkopuolinen konsultti, joka tukee ja auttaa organisaation johtoa riskienhallintaa koskevissa arviointi- ja päätöksentekotilanteissa. Holopainen ym. (2010) korostavat, että sisäisen tarkastuksen ei kuulu määrätä riskienhallintaprosessia, tehdä päätöksiä tai olla vastuussa riskienhallinnasta, vaan sen tehtävänä on tukea ja neuvoa johtoa riskienhallinnan toteuttamisessa. Koska IIA:n ohjeistus on alalla toimiville pakottavaa, rajoittaa ammattiohjeistus sisäisen tarkastajan roolia organisaation riskienhallinnassa joiltakin osin. Esimerkiksi IIA:n ohjeistuksen mukaan sisäisen tarkastajan tulee olla työssään riippumaton sekä objektiivinen, joka rajoittaa sisäistä tarkastajaa ylittämästä näitä ominaisuuksia. (Sisäiset tarkastajat ry 2013.)

Sisäisen tarkastuksen tehtäviä ja roolia yrityksen riskienhallinnassa tarkastellaan IIA:n vuonna 2009 julkaisemassa raportissa ”The role of internal auditing in enterprise-wide risk management”. Raportissa keskitytään erityisesti koko yrityksen laajuiseen riskienhallintaan, sillä onnistuessaan se kehittää organisaation johdon menetelmiä. Raportin mukaan kaksi tärkeintä tapaa, miten sisäinen tarkastus tuottaa arvoa organisaatiolle, ovat objektiivisen varmuuden tarjoaminen yrityksen asianmukaisesta riskienhallinnasta sekä varmuus, että riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan viitekehykset

toimivat tehokkaasti. Sisäisen tarkastuksen päätehtävä on ERM-toimintojen tehokkuuden varmistaminen. Raportin mukaan sisäinen tarkastus suorittaa tätä varmistustehtäväänsä kolmella alueella. Ensimmäisenä sisäinen tarkastus varmistaa, että organisaatiossa on järjestetty riskienhallinta ja, että se toimii. Toisena sisäinen tarkastus pitää huolta, että avainriskit ovat hallinnassa ja, että niitä hallitaan asianmukaisesti sekä tehokkaasti. Kolmantena varmistustehtävänä sisäisen tarkastuksen tulee huolehtia, että riskien arviointi, raportointi sekä valvonta toimivat luotettavasti ja asianmukaisesti. (IIA 2009.)

| Ydintehtävät | Sallitut tehtävät | Ei-sallitut tehtävät |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Riskienhallinnan prosessien olemassaolon varmistaminen • Riskien määrittämisen varmistaminen • Riskienhallinnan prosessien arviointi • Avainriskien raportoinnin arviointi • Avainriskien hallinnan arviointi | <ul style="list-style-type: none"> • Riskien laajuuden ja todennäköisyyden arviointi • ERM:n edistäminen organisaatiossa • Valmentaa johto vastaamaan riskienhallinnasta • Riskien raportoinnin vahvistaminen • ERM-viitekehyksen ylläpito ja kehittäminen • ERM:n vakiinnuttaminen organisaatioon • Riskienhallintastrategian kehittäminen | <ul style="list-style-type: none"> • Riskinottohalukkuudesta päättäminen • Riskienhallintaprosesseista päättäminen • Riskien vakuuttaminen • Riskienhallinta toimenpiteistä päättäminen • Riskienhallinnan toteuttaminen johdon puolesta • Vastuun ottaminen organisaation riskienhallinnasta |

Kuvio 3. Sisäisen tarkastuksen tehtävät organisaation riskienhallinnassa (mukaiillen IIA 2009).

Kuviossa 3 on esitetty joukko ERM:n tehtäviä kolmessa eri luokassa IIA:n raportin mukaan. Ensimmäisessä sarakkeessa ovat sisäisen tarkastuksen ydintehtävät organisaation riskienhallinnassa. Toisessa sarakkeessa ovat riskienhallinnan tehtävät, joita sisäinen tarkastus voi suorittaa varovaisuutta noudattaen. Ja kolmannessa sarakkeessa ovat tehtävät, jotka ovat pääsääntöisesti organisaation johdon vastuulla, joita sisäisen tarkastuksen ei tule suorittaa. Määriteltessä sisäisen tarkastuksen tehtäviä, tulee ottaa huomioon uhkaako toiminta millään tavalla sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta ja objektiivisuutta, sekä parantaako toiminta organisaation riskienhallinta-, valvonta- ja hallintoprosesseja. Niin kuin kuviosta käy ilmi, sisäinen

tarkastus voi laajentaa osallisuuttaan organisaation riskienhallinnassa, kunhan se noudattaa seuraavia varovaisuusehtoja:

- Johto on vastuussa riskienhallinnasta.
- Sisäisen tarkastajan riskienhallintavastuun luonne tulee olla määriteltynä säännöissä, ja tarkastusvaliokunnan tulee hyväksyä se.
- Sisäisen tarkastuksen ei tule vastata riskeistä johdon puolesta.
- Sisäisen tarkastuksen tulee tarjota ohjeita, vaatimuksia ja tukea johdon päätöksenteolle, mutta ei tehdä itse päätöksiä.
- Sisäinen tarkastus ei voi varmentaa ERM:n niitä osia, joista se on vastuussa. Varmistuksen tulee suorittaa joku muu pätevä asianomainen.
- Varmistustyön ylittävä toiminta tulisi tunnistaa konsultoinniksi ja tähän liittyviä toimeenpanostandardeja tulee seurata.

Näiden ehtojen avulla sisäinen tarkastus pystyy noudattamaan riippumattomuutta ja objektiivisuutta varmistustehtävissään, joka taas mahdollistaa sisäisen tarkastuksen profiilin kohottamisen sekä tehokkuuden lisäämisen riskienhallinnan avulla. (IIA 2009.)

Gramling ja Myers (2006) tutkivat, kuinka hyvin sisäiset tarkastajat noudattavat IIA:n (2004) suosittamia tehtäviä ja rooleja ERM:ssä. Kävi ilmi, että sisäiset tarkastajat suorittavat yleensä enemmän toimintoja, mitä IIA:n suositukset kattavat. IIA:n sisäisen tarkastuksen ydinrooleja tulisi siis laajentaa. Lisäksi tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen yksiköt suorittavat, IIA:n mukaan kiellettyjä tehtäviä, vaikka heidän ei pitäisi. Myös Fraserin ja Henryn (2007) tutkimuksessa saatiin samalaisia tuloksia. Sisäiset tarkastajat vaarantavat riippumattomuuttaan osallistumalla riskienhallinnan tehtäviin, jotka eivät ole heidän vastuullaan ja, joita sisäisen tarkastuksen ei tulisi suorittaa.

Sisäisen tarkastuksen tehtävänä monien tutkimusten mukaan on tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. D'Onza, Selim, Melville ja Allegrini (2015) ovat sitä mieltä, että lisäarvoa organisaatiolle tuottaa erityisesti sisäisen tarkastuksen objektiivisuus ja riippumattomuus, IIA:n laatimien eettisten sääntöjen noudattaminen sekä sisäisen tarkastuksen tuki sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehokkuuden arvioinnissa.

Sisäisen tarkastuksen riippumattomuuteen ja objektiivisuuteen vaikuttavat Goodwinin ja Yeon (2001) mukaan kaksi asiaa. Ensimmäisenä vaikuttava tekijänä on sisäisen tarkastuksen suhde tarkastusvaliokunnan kanssa, ja toisena sisäisen tarkastuksen käyttö perustana johdon koulutukselle. Näistä jälkimmäinen saattaa vaikuttaa yksittäisen

henkilön objektiivisuuteen, sillä sisäiset tarkastajat voivat olla vastahakoisia kestämaan painetta henkilöltä, joka voisi tulevaisuudessa olla heidän johtaja. Sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta parantaa ja suojelee myös sisäisen tarkastuksen johtajan ja tarkastusvaliokunnan yksityiset tapaamiset, jossa sisäiset tarkastajat voivat ottaa esille johtoa koskevia asioita luottamuksellisesti (Braiotta, Hickok & Bieglerin 1999).

4.2. Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa

IIA:n mukaan sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa on auttaa sekä johtoa, että tarkastusvaliokuntaa riskienhallintavelvollisuuksissa sekä valvoa tehtäviä tarkastelemalla, arvioimalla, raportoimalla ja neuvomalla parannuksia riskienhallinnan prosessien tehokkuuden parantamiseksi.

Fraser ja Henry (2007) tarkastelivat tapoja, miten organisaatiot järjestävät riskienhallintansa ja miten sisäisestä tarkastuksesta ja tarkastusvaliokunnasta saadaan lisäarvoa, jotta kokonaisvaltainen riskienhallinta onnistuisi. Yritysten hallitusten riippuvuus sisäisestä tarkastuksesta kasvaa, sillä ilman sisäistä tarkastusta hallitus ei kykenisi täyttämään vastuutaan koskien riskienhallinnan onnistumista ja organisaation tavoitteiden saavuttamista. Fraserin ja Henryn mukaan sisäinen tarkastus on nousemassa yhä suurempaan ja liiketoimintaorientoituneempaan rooliin, mikä voi vaarantaa sisäisen tarkastajan riippumattomuutta, objektiivisuutta sekä ammattitaitoa. On siis suositeltavaa jakaa sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan toiminnot, jotta voidaan suojella sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta sekä selkeyttää sen rooleja. Tarkastusvaliokunta on yhä enemmän mukana riskienhallinnassa, mutta epäillään, onko heillä aikaa ja asiantuntemusta sitoutua muihin kuin korkeiden riskien arviointiin, joten tutkijoiden mukaan olisi suositeltavaa, että organisaatiot perustaisivat riskienhallinnalle oman tarkastustoimikunnan. Koutoupis ja Tsamis (2009) taas korostavat, että sisäisen tarkastuksen tulee, organisaation toimintojen säännöllisen tarkastuksen sijaan, keskittyä nimenomaan organisaation riskeihin, sillä sisäisen tarkastuksen rooli on muuttunut ja riskiperustaisesta sisäisestä tarkastuksesta on tullut yhä suositumpaa.

Sisäisellä tarkastuksella on arvostettu asema monen organisaation riskienhallintaprosessissa. Myös Schwartz (2013) uskoo, että sisäinen tarkastus tulee tulevaisuudessa kasvattamaan rooliaan vielä entisestään riskienhallinnassa. Hyödyntämällä organisaation kattavan liiketoimintastrategian, luomalla yksityiskohtaisen sisäisen tarkastuksen strategian, palkkaamalla kriittisiä mahdollistajia

läpi sisäisen tarkastuksen elämänkaaren sekä pyörittämällä sisäistä tarkastusta kuin liiketoimintaa, on mahdollista, että sisäinen tarkastus voi luoda arvoa organisaatiolle muuttamalla riskit tulokseksi.

Pokrovacin, Tusekin ja Oluicin (2010) mukaan sisäisellä tarkastuksella on keskeinen rooli riskienhallintaprosessin asianmukaisuuden ja tehokkuuden arvioinnissa. Sisäisen tarkastuksen osallisuus yhtenä osana organisaation riskienhallintaprosessia, edistää prosessia itsessään sekä sen laatua. Myös sisäisen tarkastuksen tehokkuus ja vaikuttavuus kasvavat, kun se on ammatillisesti sitoutunut organisaatioon sekä osana organisaation riskienhallintaprosessia. Sisäisen tarkastuksen toiminnon ja riskienhallintaprosessien yhteistyö tuo molemminpuolista hyötyä. Tämä luo tarvetta ylläpitää ja vahvistaa näiden kahden yhteistyötä, sillä lisääntynyt sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintaprosessien tehokkuus ja vaikuttavuus voivat osaltaan viedä organisaatiota kohti tavoitteitaan.

Castanheiran, Rodriguesin ja Craigin (2010) tutkimuksen mukaan kansainvälisissä ja listautuneissa yrityksissä on tilastollisesti merkittävää, että sisäisessä tarkastuksessa otetaan huomioon riskiperustainen lähestymistapa. Riskiperustainen malli korreloi positiivisesti tarkastettavan kohteen koon kanssa. Muun muassa näiden suhdetta tutkimme tässä tutkielmassa suomalaisella aineistolla. Castanheiran ym. mukaan, kun organisaatio on pieni, sisäinen tarkastus ennakoi enemmän kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutuksessa. Tutkimuksessa saatiin selville myös, että sisäisellä tarkastuksella on merkittävä rooli erityisesti rahoitusallalla ja yksityissektorilla.

Goodwin-Stewart ja Kent (2006) etsivät tutkimuksessaan tekijöitä, jotka vaikuttavat sisäisen tarkastuksen olemassaoloon organisaatiossa. He totesivat, että merkittävin selittäjä sisäisen tarkastuksen olemassaololle on vahva sitoutuminen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Sisäinen tarkastus nähdään siis merkittävänä tekijänä riskienhallinnan onnistumisen kannalta, ja se tuottaa lisäarvoa organisaatiolle varmistamalla organisaation riskienhallintajärjestelmän tehokkuuden ja taloudellisuuden. Tutkimuksessa havaittiin, että organisaation tekijöistä, erityisesti koolla on vaikutusta sisäiseen tarkastukseen sekä siihen, kuinka paljon riskienhallintaan panostetaan yrityksessä. Tutkijoiden mukaan sisäisen tarkastuksen roolia tulisi korostaa organisaation riskiprofiilin arvioimisessa ja riskienhallinnan kehityskohteiden päätöksessä.

Brody ja Lowe tutkivat (2000) sisäisen tarkastuksen roolia sisäisten tarkastajien omasta näkökulmasta. Onko heidän konsultoiva roolinsa antaa objektiivista palautetta johdolle vai onko sisäisen tarkastuksen tehtävänä tarjota ratkaisuja, jotka he uskovat olevan

organisaation parhaan edun mukaisia. Erityisesti Brody ja Lowe tutkivat onko sisäisen tarkastuksen käsitykset riippuvaisia organisaation roolista, onko se ostaja vai myyjä, yrityskauppa tilanteessa. Tutkimus osoitti, että yrityksen rooli neuvotteluprosessissa vaikutti sisäisten tarkastajien käsitykseen omasta roolistaan. Tulokset viittasivat siihen, että sisäiset tarkastajat todennäköisesti omaksuvat aseman, joka on heidän työnantajansa edun mukainen. Nagyn ja Cenkerin (2002) tutkimuksessa sisäisen tarkastuksen johtajista jokainen koki riskien arvioinnin olevan huomattava osa heidän työtään.

Sarens ja Beelde (2006) tutkivat myös, mikä sisäisten tarkastajien mielestä heidän roolinsa on yrityksen riskienhallinnassa. Tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastajan rooliin riskienhallinnassa vaikuttaa markkinaympäristön muutokset, sekä sillä on myös kehittävä vaikutus sisäisen tarkastuksen globaaliin tarkastuksen suunnitteluun sekä yksittäisiin tarkastuksiin. Jotta sisäinen tarkastus on myös tulevaisuudessa suuressa roolissa riskienhallinnassa, jatkossa tarvitaan riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen todellista kehittymistä.

Coetzeenin (2016) mielestä sisäisen tarkastuksen sidosryhmien odotuksien ja sisäisen tarkastuksen tuoman lisäarvon välinen kuilu on laajenemassa. Sisäisen tarkastuksen johtajan, tarkastusvaliokunnan jäsenten ja ylimmän johdon näkemykset sisäisen tarkastuksen panostuksista riskienhallintaan eroavat huomattavasti toisistaan. Lisäksi olemassa olevilla riskienhallintarakenteilla on vain pieni vaikutus siihen, miten sisäisen tarkastuksen osuus riskienhallinnassa koetaan. Näitä eroavia näkemyksiä voidaan estää siten, että ylin johto pienentäisi organisaation avainriskiä, tarkastusvaliokunta saisi tiedon sisäisen tarkastuksen osallisuuden laajuudesta riskienhallinnassa sekä lisäksi olisi selkeämpiä ohjeita tai sääntöjä koskien riskienhallinnan toimintoja sekä käytäntöjä.

Soh ja Martinov-Bennie (2011) ovat myös tutkineet yhteyttä sisäisen tarkastuksen toiminnan ja sidosryhmien odotuksien välillä. Heidän mukaan sisäisen tarkastuksen rooli sekä havainnoit sen tehokkuudesta, ovat levinneet ja tarkentuneet organisaatioissa. Kuitenkaan sisäisen tarkastuksen suorituskyvyn arviointimekanismit eivät ole kehittyneet samalla tavalla. Epäsuhta sisäisen tarkastuksen roolin ja arviointimekanismien välillä aiheuttaa vaikeuksia arvioida, missä määrin sisäisen tarkastuksen toiminnot kohtaavat sidosryhmien odotuksia. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että sisäisellä tarkastuksella on yhä suurempi rooli yrityksen riskienhallinnassa. Sisäinen tarkastus ennakoii enemmän riskejä sekä sen rooli on muuttunut perinteisestä tarkastustoiminnasta enemmän riskiperustaiseen tarkastukseen.

De Zwaan, Stewart ja Subramaniam (2011) selvittivät sisäisen tarkastuksen osallisuuden vaikutuksesta organisaation kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa (ERM). He tutkivat vaikuttaako osallisuus sisäisen tarkastuksen haluun raportoida ongelmista riskienhallintamenetelmissä, ja onko sisäisen tarkastuksen ja tarkastusvaliokunnan välisellä suhteella vaikutusta raportointihalukkuuteen. Tutkimuksessa selvitettiin myös riskienhallinnan käyttötarkoitusta sekä sisäisen tarkastuksen roolia organisaation riskienhallinnassa. Tutkimus suoritettiin Australian yksityisellä ja julkisella sektorilla. Tutkimus osoitti, että sisäisen tarkastuksen merkittävä rooli riskienhallinnassa vähentää heidän haluaan raportoida ongelmista riskienhallintaprosessissa. Tutkimuksessa huomattiin myös, että enemmistö organisaatioista on viime aikoina omaksunut riskienhallinnan osaksi toimintaansa, sekä sen, että sisäiset tarkastajat ovat osallisena organisaation riskienhallinnassa, mutta osa heistä on osallisena myös toiminnassa joka voisi vaarantaa heidän riippumattomuuttaan. Tutkijat korostavat IIA:n suositusten noudattamisen tärkeyttä sekä sitä, että sisäiset tarkastajat pitäytyvät heidän roolissaan organisaation riskienhallinnassa. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä ei ole toimia tehtävissä, jotka vaarantavat sen objektiivisuutta. Sisäisen tarkastuksen on löydettävä tasapaino riskienhallinnan konsultointi- ja varmistustehtävien välille.

4.3. Tutkimuksen hypoteesit

Tässä tutkimuksessa selvitetään organisaation viiden eri tekijän vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen yrityksessä sekä tekijöiden vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin riskienhallinnassa suomalaisella aineistolla. Tutkimuksen hypoteesit pohjautuvat jo aiemmin referoituihin tutkimuksiin sisäisestä tarkastuksesta sekä riskienhallinnasta, erityisesti Castanheiran ym. (2010) hypoteeseihin.

Ensimmäisenä vaikuttavana tekijänä organisaation sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen tutkitaan yrityksen kokoa. Castanheiran ym. (2010) tutkimuksen tuloksena paljastui mitä suurempi on yrityksen koko, sitä varmemmin organisaatio on omaksunut riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen. Arenan, Arnaboldin & Azzonen (2006) mukaan tarkastusosaston koko on vaikuttava tekijä sisäisen tarkastuksen olemassa oloon sekä sen rooliin organisaatiossa. Goodwin-Stewartin ja Kentin (2006) tutkimuksen mukaan yrityksen koolla on merkittävä vaikutus yrityksen sisäiseen tarkastukseen sekä siihen, kuinka paljon riskienhallintaan panostetaan yrityksessä.

H1: Organisaation koolla on vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen.

Toinen tarkasteltava tekijä on toimiala, jolla organisaatio toimii. Monien tutkimuksien mukaan toimialalla on vaikutusta lähestymistapaan, jolla sisäistä tarkastusta toteutetaan organisaatioissa. IIA:n tekemän tutkimuksen (2003) mukaan rahoitusala on kypsempi riskienhallinnan suhteen, johtuen suurilta osin Basel II sopimuksesta, jota alalla olevien tulee noudattaa. Organisaatioilla, jotka toimivat rahoitusosalalla on suurempi taipumus omaksua riskiperustainen lähestymistapa sisäiseen tarkastukseen. Myös Castanheira ym. (2010) saivat tutkimuksessaan samanlaisia tuloksia.

H2: Organisaation toimialalla on vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen.

Yksityisellä sektorilla toimivat organisaatiot vaikuttavat olevan herkempiä liiketoimintojen kansainvälistymiselle, kovalle kilpailulle sekä resurssien niukkuudelle kuin julkisella sektorilla toimivat organisaatiot. Tästä johtuen Castanheira ym. (2010) uskovat, että riskienhallinta on tehokkaampaa yksityisen sektorin yrityksissä ja, että yksityisen sektorin yritykset todennäköisemmin omaksuvat riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen. Myös Goodwin (2004) löysi tutkimuksessaan yhteyden yksityisen sektorin yritysten ja riskienhallinnan merkittävyyden välillä. Kolmas tutkittava tekijä on siis organisaation toimintasektori, toimiiko yritys julkisella vai yksityisellä sektorilla.

H3: Organisaation toimintasektorilla on vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen.

Neljäntenä tutkitaan, onko organisaation kansainvälisyydellä vaikutusta sisäiseen tarkastukseen. McNamee ym. (1998) mukaan yritykset, jotka kuuluvat johonkin kansainväliseen ryhmään tai ovat osa kansainvälistä konsernia kohtaavat suurempia riskejä, jolloin ne toteuttavat myös tehokkaampaa riskienhallintaa. Castanheiran ym. (2010) tutkimuksen mukaan suurin osa kansainvälisistä yrityksistä käyttää riskiperustaista lähestymistapaa tehtäessä sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelmia. Mikrotasolla tarkasteltaessa kansainväliset yritykset käyttävät sisäisen tarkastuksen raportoinnissa riskiluokkia, sekä toisaalta arvioivat todennäköisemmin liiketoimintariskien hallintaa, testaavat riskienhallintatoimia ja raportoivat havainnoista ja suosituksista riskienhallinnan kannalta.

H4: Organisaation kansainvälisyydellä on vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen.

Viimeisenä vaikuttavana tekijänä sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen tutkitaan, onko yritys listautunut vai ei. Castanheiran ym. (2010) mukaan yrityksen listautuneisuus ei vaikuta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen. Tutkimuksessa kuitenkin huomattiin, että portugalilaiset yritykset käyttävät laajalti riskiperustaista lähestymistapaa tehtäessä sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelmia sekä listautuneista yrityksistä suurin osa käyttää riskiperustaista lähestymistapaa yleisesti organisaation sisäisessä tarkastuksessa.

H5: Organisaation listautuneisuudella on vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen.

5. TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään, miten tutkimuksen aineisto kerättiin sekä millä menetelmillä sitä analysoitiin. Ensin käsitellään aineiston keruu tapaa ja sen jälkeen kyselylomaketta, jonka avulla aineisto kerättiin. Tämän jälkeen raportoidaan vastaajien taustatietoja – käsitellään muun muassa vastaajien ikä-, sukupuoli-, toimenkuva- sekä työkokemusjakaumia. Lopuksi esitellään tutkimuksessa käytetyt tilastolliset menetelmät.

5.1. Aineiston keruu

Tutkimuksen empiiriseen osan aineiston keruu toteutettiin kyselytutkimuksena Sisäiset tarkastajat ry:n jäsenille. Yhdistys on kansainvälisen kattojärjestö IIA:n jäsen. Sen jäsenenä Suomessa on reilut 600 henkilöjäsentä lähes 300 Suomessa toimivassa organisaatiosta. Yhdistyksen mukaan verkosto tarjoaa mahdollisuuden esimerkiksi vertaisarviointien tekemiseen sekä alan parhaiden käytäntöjen jakamiseen yhdessä saman alan ammattilaisten kanssa.

Kyselytutkimus voidaan toteuttaa pääsääntöisesti joko haastatteluilla tai kyselylomakkeella. Tässä tutkimuksessa on valittu jälkimmäinen toteutustapa, sillä se tarjoaa kattavan ja loogisen tutkimusmetodin tämän tutkielman aiheen sekä näkökulman kannalta. Kyselytutkimuksessa aineisto kerätään standardoidusti, jokaiselta vastaajalta kysytään samat kysymykset samalla tavalla. Kyselylomake lähetettiin yhdistyksen uutiskirjeen yhteydessä noin 550 jäsenelle toukokuussa 2019 yhdistyksen yhteyshenkilön kautta. Vastauksia tätä kautta saatiin, tilastollisen tutkimuksen onnistumisen kannalta melko vähän, joten vastauksia hankittiin myös suoraan sähköpostikyselynä Suomessa työskenteleviltä sisäisiltä tarkastajilta. Vastauksia saatiin yhteensä 50–52 kappaletta kysymyksestä riippuen, jolloin vastausprosentiksi muodostui noin 9 %.

5.1.1. Kyselylomake

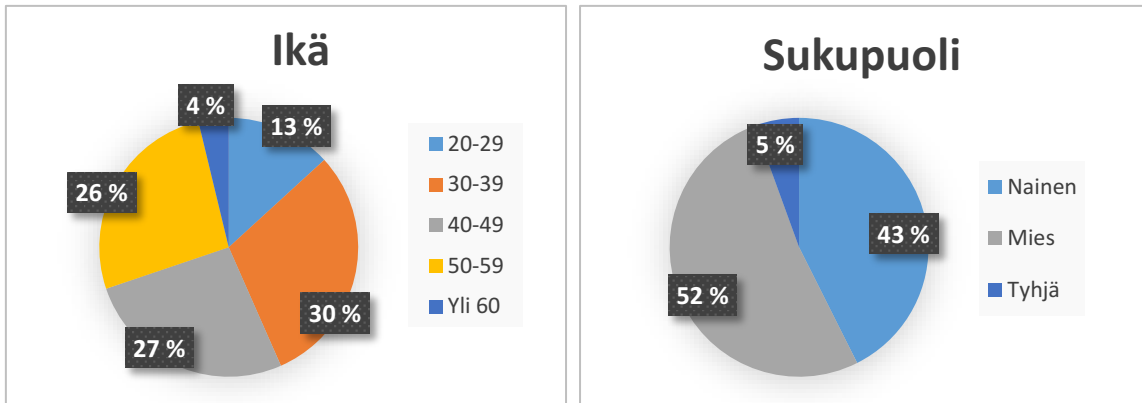
Aineiston keräystavaksi valittiin kyselytutkimus, sillä sen avulla on mahdollista saavuttaa laaja tutkimusaineisto. Kyselylomake (liite 1) laadittiin Vaasan yliopiston tarjoamassa Webropol-ohjelmassa, joka on selainpohjainen kyselytyökalu. Lomake koostui 24 monivalintakysymyksestä, jotka oli jaettu kolmeen osioon.

Kyselylomake pohjautuu pääosin tämän tutkimuksen esikuva-artikkelina toimivan Castanheira ym. (2010) tutkimuksen kyselylomakkeeseen, jota muokkaamalla on saatu tätä tutkimusta ja näkökulmaa parhaiten tukeva lomake. Ensimmäinen osio käsitteli vastaajien taustatietoja -kysyttiin ikää, sukupuolta, toimenkuvaa organisaatiossa, työkokemusta sisäisen tarkastuksen tehtävissä sekä sisäisen tarkastuksen ammattitutkinnon mahdollista suorittamista. Näiden kysymysten avulla haluttiin saada varmuus kohderyhmän oikeellisuudesta. Toisessa osiossa otettiin selvää organisaatiota koskevista tiedoista. Sisäisten tarkastajien, jotka työskentelevät konsulttina, pyydettiin vastaamaan kysymyksiin merkittävimmän asiakkaansa pohjalta. Organisaatiosta kysyttiin niitä tekijöitä, joiden vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen tässä tutkielmassa tutkitaan. Nämä tekijät ovat organisaation koko, toimiala, toimintasektori, kansainvälisyys sekä listautuneisuus. Viimeisessä osiossa pyrittiin selvittämään sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuutta sekä sisäisen tarkastuksen roolia organisaation riskienhallinnassa. Osiossa kysyttiin muun muassa, millä perusteella sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelmat laaditaan sekä, mitä pidetään pääsääntöisesti suunnittelun lähtökohtana yksittäisissä toimeksiannoissa.

Kyselytutkimuksen haasteena ja riskinä on vastaajien kato, jota on pyritty välttämään tutkimuksen aiheen mielenkiintoisuudella sekä ajankohtaisuudella. Riskinä on myös se, että vastaajat vastaavat kysymyksiin huolimattomasti tai eivät ymmärrä kysymystä oikein. Näitä riskejä on pyritty pienentämään kyselylomakkeen huolellisella suunnittelulla sekä pitämällä lomake selkeänä sekä sopivan lyhyenä.

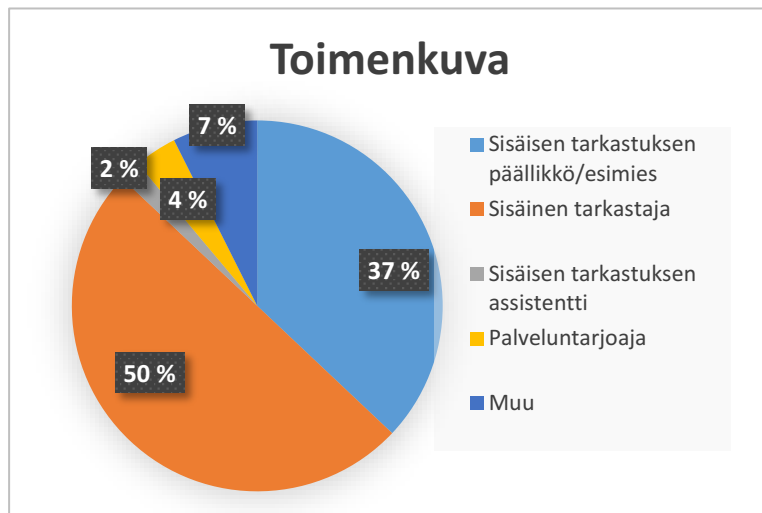
5.1.2. Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneet ovat muodostuneet melko tasaisesti kaikista työikäisistä niin, että kaikkia ikäluokkia on edustettuna. Noin kolmas osa vastaajista on 30–39 –vuotiaita, toinen vajaa kolmannes 40–49 –vuotiaita sekä kolmas vajaa kolmannes 50–59 –vuotiaita. 4 % vastanneista on yli 60 vuotiaita ja loput 13 % alle 30-vuotiaita. Reilu puolet (52 %) vastaajista on miehiä ja 43 % naisia sekä kolme vastaajaa eivät olleet vastanneet sukupuoltaan.



Kuviot 4 ja 5. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma.

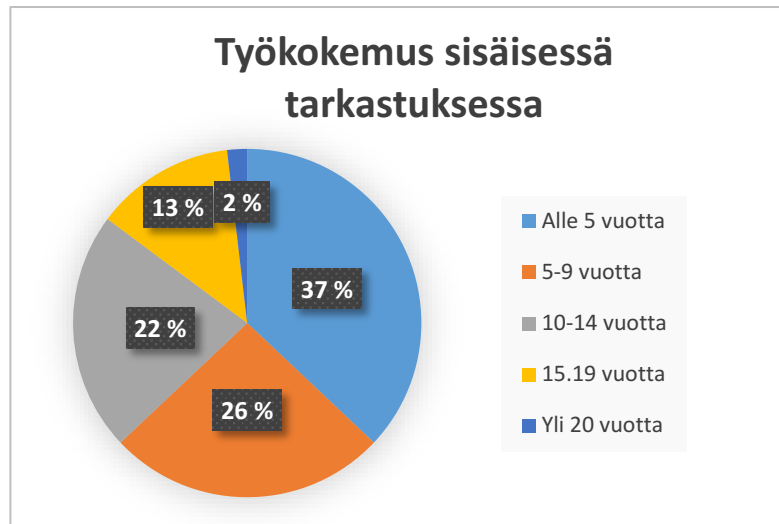
Ammattinimikkeeltään puolet (50 %) vastaajista on sisäisiä tarkastajia ja puolestaan 37 % on sisäisen tarkastuksen päälliköitä tai esimiehiä. Sisäisen tarkastuksen assistentteja vastaajista on yksi kappale ja vastaajista kaksi toimii palveluntarjoajina. Neljä vastaajaa (7 %) ovat vastanneet kuuluvansa kategoriaan muu. Nämä vastaajat ovat pääasiassa sisäisen tarkastuksen johtoasemassa toimivia henkilöitä, joiden työnimike ei suoraan vastannut vastausvaihtoehtoja, kuten esimerkiksi riskienhallinnan asiantuntija, konsernin turvallisuuspäällikkö, talousjohtaja sekä yritysturvallisuusjohtaja.



Kuvio 6. Vastaajien toimenkuvajakauma.

Työkokemusta sisäisestä tarkastuksesta vastaajilla on melko tasaisesti. Suuri osa vastaajista (37 %) on työskennellyt sisäisen tarkastuksen parissa alle viisi vuotta. Toiseksi

eniten, 14 vastaajaa, on kerryttänyt työkokemusta 5-9 vuotta. Yli 10 vuotta, mutta vähemmän kuin 20 vuotta sisäisen tarkastuksen parissa on työskennellyt 19 henkilöä ja vain yhdellä vastaajalla on yli 20 vuoden työkokemus. Sisäisen tarkastuksen ammattitutkinnon vastanneista on suorittanut yli puolet (55 %). Voidaan siis sanoa, että kyselyyn vastanneet ovat sisäisen tarkastuksen ammattilaisia.



Kuvio 7. Vastaajien työkokemusjakauma.

5.2. Tilastolliset menetelmät

Kyselylomakkeella kerätty aineisto luokitellaan laatu- eli nominaaliasteikoksi. Aineiston jakauma on epäjatkua eli diskreetti, mikä tarkoittaa, että muuttujat voivat saada vain tiettyjä arvoja. Aineiston analyysissä keskitytään havaintojen lukumääriin sekä suhteellisiin osuuksiin muuttujien eri luokissa. Muuttujien jakautumista sekä niiden välisiä riippuvuuksia tutkitaan ristiintaulukoinnilla. Ristiintaulukoinnin tilastollista merkitsevyyttä taas testataan Khiin neliö – testillä.

5.2.1. Ristiintaulukointi

Ristiintaulukoinnilla tutkitaan muuttujien välistä jakautumista sekä muuttujien välisiä riippuvuuksia. Muuttujien jakautumista tutkitaan tarkastelemalla selitettävää muuttujaa selittävän muuttujan eri luokissa. Tämä tapahtuu taulukoinnilla. Jakauma esitetään taulukossa niin, että toinen muuttuja sijoittuu sarakkeille ja toinen muuttuja riveille.

Selitetävän muuttujan arvot jakautuvat melkein aina epätasaisesti selittävän muuttujan luokkiin, joten soluissa muuttujan jakauma esitetään prosentiosuuksin. Tällöin nähdään suhteellisesti, kuinka paljon selitettävä muuttuja esiintyy selittävän muuttujan luokissa. (Heikkilä 2008: 210.)

Testattaessa ristiintaulukoinnin tilastollista merkitsevyyttä tulee taulukon odotettujen frekvenssien olla tarpeeksi suuria. Alle viiden suuruisia frekvenssejä ei ole luotettavaa testata 2x2 –taulukossa, suuremmissa taulukoissa niiden määrä saa olla enintään 20 prosenttia kaikista odotetuista frekvensseistä. (Heikkilä 2008: 210.) Tässä tutkimuksessa tämä ei toteutunut kaikkien taulukoiden kohdalla, joten näissä tapauksissa tulosten analyysissä käytettiin nelikenttä (2x2) –taulukoissa Fisherin testiä ja tätä suuremmissa taulukoissa Likelihood Ratio –testiä eli uskottavuussuhdetestiä.

5.2.2. Khiin neliö

Ristiintaulukoinnin tilastollisen merkitsevyyden testaamiseen soveltuu parhaiten Khiin neliö – testi eli Pearsonin χ^2 -riippumattomuustesti. Testin lähtökohtaisena oletuksena, eli nollahypoteesina on, että muuttujat ovat riippumattomia. Testin avulla saadaan selville esiintyvätkö otoksessa havaitut erot myös perusjoukossa. Khiin neliö – testin tarkoituksena on tutkia odotettujen ja havaittujen frekvenssien poikkeavuutta toisistaan. Jos erot osoittautuvat suuriksi, voidaan olettaa, että samat erot ovat havaittavissa myös perusjoukossa. (Heikkilä 2008: 212.)

Testin tulokset esitetään p-luvulla. P-luku kuvaa todennäköisyyttä virheelliselle päätelmälle olettaessa, että otoksen erot esiintyvät myös perusjoukossa. P-luvun saadessa alle 0,05 arvon, otoksen erot ovat tilastollisesti merkittäviä eli erot havaittaisiin myös perusjoukossa. Jos taas p-luku saa arvokseen yli 0,05, testin nollahypoteesi jää voimaan eli muuttujat ovat riippumattomia. Erojen sisällöllistä merkitsevyyttä testi ei kerro, joten tulokset ovat suoraviivaisia. (Heikkilä 2008: 212.)

6. EMPIIRISET TULOKSET

Tässä kappaleessa avataan tutkimuksesta saadut empiiriset tulokset ja analysoidaan niitä. Tuloksia käsitellään organisaation viiden eri tekijän pohjalta, mistä jokainen käsitellään omassa alaluvussaan. Sisäisen tarkastuksen roolia sekä riskiperustaisuutta tarkastellaan tuloksissa neljästä näkökulmasta. Nämä ovat sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa, riskit, joihin sisäinen tarkastus keskittyy, tarkastuksen vuosittaisten tarkastussuunnitelmien teon lähtökohdat sekä yksittäisten tarkastustoimeksiantojen suunnittelun lähtökohdat. Tarkastellaan näiden näkökulmien ja organisaation tekijöiden välisten riippuvuuksien tilastollista merkitysvyyttä, ja katsotaan paljonko hypoteesit saavat näiden pohjalta tukea.

6.1. Organisaation koko

Organisaation kokoa mitattiin tutkimuksessa liikevaihdon, taseen sekä organisaation henkilöstön määrällä. Jako organisaation koon mukaan tehtiin mukautellen Tilastokeskuksen määritelmää pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Tilastokeskuksen mukaan pienet ja keskisuuret yritykset ovat sellaisia, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 henkilöä ja joiden vuosiliikevaihto on korkeintaan 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma korkeintaan 43 miljoonaa euroa. Tämän tutkimuksen kyselyyn vastanneista enemmistö oli suuresta organisaatiosta, joten jako tässä tutkimuksessa tehtiin niin, että suureksi organisaatioksi luettiin edellä mainitut kaikki kolme kriteeriä täyttävää organisaatiota, jotta tuloksiin saatiin enemmän hajontaa. Suuria yrityksiä vastanneista oli siis 83 % (43 kpl) ja keskisuuria tai pieniä yrityksiä 17 % (9 kpl).

Tarkasteltaessa sisäisen tarkastuksen roolia organisaation riskienhallinnassa (Taulukko 1.), tulosten mukaan yli puolet vastaajista (52 %) ovat vastanneet roolin olevan ohjeistuksen antaminen sekä johdon tukeminen riskienhallinnassa. Erityisesti pienissä organisaatioissa (67 %) koetaan tämän olevan sisäisen tarkastuksen rooli. Vastaajista kukaan ei ollut sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen tehtävänä olisi johtaa ja olla vastuussa riskienhallinnasta. 12 % vastaajista oli sitä mieltä, että tämä on sisäisen tarkastuksen tehtävä yhdessä johdon kanssa. Reilulla kolmasosalla (37 %) organisaatioiden sisäisistä tarkastajista ei ole minkäänlaista roolia riskienhallinnassa. Suurissa organisaatioissa tämä on yleisempää kuin pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa. Kokonaisuudessaan suurien sekä pienien ja keskisuurien

organisaatioiden välillä ei ole merkittävää eroa sisäisen tarkastuksen roolissa riskienhallinnassa.

Sisäinen tarkastus keskittyy valtaosassa (73 %) organisaatioista liiketoiminnan ydinriskeihin. Suurten organisaatioiden toimintatapa ei eroa juurikaan pienten ja keskisuurten organisaatioiden tavoista. Vain 10 % organisaatioista keskittää sisäisen tarkastuksen tarkastushetkellä esillä oleviin riskeihin, suurista organisaatioista 10 % ja pienistä tai keskisuurista 11 %. Vajaa viidennes (18 %) vastanneista keskittää sisäisen tarkastuksen muihin riskeihin tai vaihtoehtoisesti molempiin -liiketoiminnan ydinriskeihin ja tarkastushetkellä esillä oleviin riskeihin. Näitä muita riskejä ovat muun muassa organisaation toiminnassa ja prosesseissa sisäisesti todetut riskit sekä tarkastuksen kautta ilmenneet riskit.

Sisäisen tarkastuksen vuosittaiset tarkastussuunnitelmat tehdään vajaassa kolmannessa (27 %) organisaatioissa riskiperusteisesti. Yhdenkään vastaajan mukaan sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelmia ei tehdä syklisesti eli toiminnot tarkastettaisiin tasaisin väliajoin. Suurin osa (73 %) kuitenkin sanoo, että tarkastussuunnitelmat tehdään käyttäen yhdistettyä lähestymistapaa, missä vuosittainen tarkastus suunnitellaan riskien sekä sen mukaan, milloin toiminto on viimeksi tarkastettu. Organisaation koolla ei ole suurta vaikutusta lähestymistapaan.

Noin puolet (47 %) vastanneista organisaatioista tarkastaa yksittäisen sisäisen tarkastuksen toimeksiannon pelkästään riskilähtöisesti ja toinen puolet (53 %) yhdistelmänä riski- ja kontrolliperusteista lähestymistapaa. Yksikään organisaatio ei suunnittele yksittäistä tarkastustoimeksiantoa kontrollilähtöisesti. Suuret organisaatiot suunnittelevat yksittäisiä toimeksiantoja enemmän riskilähtöisesti, kun taas pienet ja keskisuuret ottavat suhteessa enemmän huomioon myös kontrollilähtöistä toimintatapaa.

Vertaamalla suurten sekä pienten ja keskisuurten organisaatioiden vastauksia keskenään, voidaan huomata, että vastaukset jakautuvat melko tasaisesti huolimatta siitä, minkä kokoinen organisaatio on kyseessä. Yrityksen koolla ei saatujen tulosten mukaan ole vaikutusta siihen, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella on organisaation riskienhallinnassa eikä siihen, kuinka riskiperustaisesti sisäistä tarkastusta toteutetaan organisaatioissa. H1 ei siis saa tilastollista tukea. Tämän todistaa p-luku, joka kaikissa saaduissa tuloksissa on suurempi kuin 0,05 eli näkökulmista mikään ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukko 1. Sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuus organisaation koon suhteen

| Koko | | Pieni / Keskisuuri | | |
|--|---|-----------------------|-----------|------------|
| | | Suuri | Yhteensä | |
| Mikä on sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa? | Valvoa ja olla vastuussa riskienhallinnasta yhdessä johdon kanssa | 5 12 % | 1 11 % | 6 12 % |
| | Antaa ohjeistusta ja tukea johtoa riskienhallinnassa | 21 49 % | 6 67 % | 27 52 % |
| | Ei roolia riskienhallinnassa | 17 40 % | 2 22 % | 19 37 % |
| Mihin riskeihin sisäinen tarkastus keskittyy | Liiketoiminnan ydinriskeihin | 31 74 % | 6 67 % | 37 73 % |
| | Tarkastushetkellä esillä oleviin riskeihin | 4 10 % | 1 11 % | 5 10 % |
| | Johonkin muuhun | 7 17 % | 2 22 % | 9 18 % |
| Sisäisen tarkastuksen vuosittaiset tarkastussuunnitelmat tehdään | Riskiperusteisesti | 11 26 % | 3 33 % | 14 27 % |
| | Syklisesti ja riskiperustaistaisesti | 32 74 % | 6 67 % | 38 73 % |
| Sisäisen tarkastuksen yksittäinen toimeksianto suunnitellaan pääsääntöisesti | Riskilähtöisesti | 20 48 % | 4 44 % | 24 47 % |
| | Kontrolli- ja riskilähtöisesti | 22 52 % | 5 56 % | 27 53 % |

p-luku = 0,59

p-luku = 0,90

p-luku = 0,63

p-luku = 0,86

6.2. Organisaation toimiala

Toimialat oli jaettu kyselyssä viiteen suurimpaan toimialaan ja kuudentena vaihtoehtona oli muu toimiala sekä avoin tekstikenttä, johon pystyi lisäämään organisaation toimialan, missä vastaaja toimii sisäisenä tarkastajana. Suurin joukko (35 %) kyselyyn vastanneista

sijoittui rahoitus- ja vakuutustoimialalle. Toiseksi eniten (29 %) kyselyyn vastanneista olivat vastanneet työskentelevänsä muulla toimialalla, kuin vaihtoehtoissa oli annettu. Näitä toimialoja olivat muun muassa sosiaali- ja terveysala, kaupunki tai kunta, koulutus sekä matkustus. 19 % vastaajista toimii sisäisenä tarkastajana teollisuusalan organisaatiossa ja loput 17 % jakautuivat kaupan, rakentamisen sekä kuljetuksen ja varastoinnin aloille.

Koska vastaajia oli verrattain vähän teollisuuden, kaupan, rakentamisen sekä kuljetuksen ja varastoinnin alalla, yhdistettiin nämä tilastollista analyysiä tehdessä samaksi vastaajajoukoksi. Tämän toimialayhdistelmän lisäksi sisäisen tarkastuksen roolia tarkastellaan tässä tutkimuksessa rahoitus- ja vakuutusalailla sekä muilla toimialoilla työskentelevien sisäisten tarkastajien välillä.

Tarkasteltaessa sisäisen tarkastuksen roolia organisaatioiden riskienhallinnassa toimialojen välillä voidaan huomata, että teollisuuden, kaupan, rakentamisen sekä kuljetuksen ja varastoinnin toimialoilla oli muihin toimialoihin verrattuna enemmän vastuuta riskienhallinnassa. Taulukon 2. mukaan 21 % näillä aloilla työskentelevistä olivat vastanneet, että sisäisen tarkastuksen rooli on valvoa ja olla vastuussa riskienhallinnasta yhdessä johdon kanssa. Yli puolet (53 %) tästä vastaajajoukosta oli vastannut rooliksi ohjeistuksen ja tuen antamisen johdolle koskien riskienhallintaa. Rahoitus- ja vakuutusalailla työskentelevistä suurin osa (56 %) on sitä mieltä, että sisäisellä tarkastuksella ei ole roolia riskienhallinnassa. Tulos on looginen ottaen huomioon alalla vallitsevan sääntelyn koskien sisäistä tarkastusta ja riskienhallintaa. Muiden toimialojen vastaajajoukosta suurin osa (67 %) on sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen tehtävänä on antaa ohjeistusta ja tukea johtoa riskienhallinnassa.

Kaikilla aloilla ollaan eniten sitä mieltä, että sisäinen tarkastus keskittyy liiketoiminnan ydinriskeihin. Teollisuuden, kaupan, rakentamisen ja varastoinnin sekä kuljetuksen alalla työskentelevistä vastaajista kaikki paitsi yksi ovat vastanneet tämän vaihtoehdon. Tarkastushetkellä esillä oleviin riskeihin, ei tällä alalla keskity ensisijaisesti kukaan vastaajista. Rahoitus ja vakuutusalailla sekä muilla aloilla yhteensä viisi vastaajaa ovat valinneet, että sisäinen tarkastus keskittyy ajankohtaisiin riskeihin.

Sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelmat tehdään tasaisin väliajoin sekä riskiperusteisesti noin 70 % kaikissa toimialakohtaisissa vastaajajoukoissa. Vain riskiperusteisesti sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelmat tekevät jokaisesta vastaajajoukosta viisi vastaajaa. Yksittäisen sisäisen tarkastuksen toimeksiannot suunnitellaan pääsääntöisesti sekä muilla toimialoilla, että teollisuuden, kaupan, rakentamisen, kuljetuksen ja varastoinnin

toimialoilla kontrolli- sekä riskilähtöisesti. Näin on vastannut molemmista vastaajajoukoista reilu 60 %. Rahoitus- ja vakuutuslalla taas yksittäiset toimeksiannot suunnitellaan selkeästi enemmän (67 %) riskilähtöisesti. Tätä tulosta tukee myös kyseisten toimialojen vahva sääntely ja riskienhallinnan erityinen tärkeys.

Taulukko 2. Sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuus organisaation toimialan suhteen.

| Toimiala | | Teollisuus, kauppa, rakentaminen, kuljetus & varastointi | Rahoitus ja vakuutus | Muu | Yhteensä | |
|--|---|--|----------------------------|------------|------------|---------------|
| Mikä on sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa? | Valvoa ja olla vastuussa riskienhallinnasta yhdessä johdon kanssa | 4 21 % | 1 6 % | 1 7 % | 6 12 % | |
| | Antaa ohjeistusta ja tukea johtoa riskienhallinnassa | 10 53 % | 7 39 % | 10 67 % | 27 52 % | |
| | Ei roolia riskienhallinnassa | 5 26 % | 10 56 % | 4 27 % | 19 37 % | p-luku = 0,18 |
| | | | | | | |
| Mihin riskeihin sisäinen tarkastus keskittyy | Liiketoiminnan ydinriskeihin | 17 94 % | 12 67 % | 8 53 % | 37 73 % | |
| | Tarkastushetkellä esillä oleviin riskeihin | 0 0 % | 2 11 % | 3 20 % | 5 10 % | |
| | Johonkin muuhun | 1 6 % | 4 22 % | 4 27 % | 9 18 % | p-luku = 0,10 |
| Sisäisen tarkastuksen vuosittaiset tarkastussuunnitelmat tehdään | Riskiperusteisesti | 5 26 % | 5 28 % | 3 21 % | 13 25 % | |
| | Syklisesti ja riskiperustaistaisesti | 14 74 % | 13 72 % | 11 79 % | 38 75 % | p-luku = 0,91 |
| Sisäisen tarkastuksen yksittäinen toimeksianto suunnitellaan pääsääntöisesti | Riskilähtöisesti | 7 37 % | 12 67 % | 5 33 % | 24 46 % | |
| | Kontrolli- ja riskilähtöisesti | 12 63 % | 6 33 % | 10 67 % | 28 54 % | p-luku = 0,10 |

Niin kuin taulukosta 2 voidaan havaita, tulosten mukaan toimialalla ei ole vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen organisaatiossa. Organisaation toimialalla ei ole merkitystä sisäisen tarkastuksen rooliin riskienhallinnassa, eikä siihen mihin riskeihin sisäinen tarkastus keskittyy tai myöskään siihen, millä perustein sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelmat tehdään sekä yksittäiset toimeksiannot suunnitellaan. Kaikkien näkökulmien kohdalla vastausten p-luku on suurempi kuin 0,05, joten H2 ei saa yhtään tilastollista tukea.

6.3. Organisaation toimintasektori

Kolmantena vaikuttavana tekijänä organisaatiossa, tutkittiin toimintasektoria. Organisaatiot jaettiin julkisella sektorilla sekä yksityisellä sektorilla toimiviin organisaatioihin. Vastaajista suurin osa (80 %) työskentelee sisäisen tarkastuksen parissa yksityisellä sektorilla toimivassa organisaatiossa ja loput 20 % ovat vastanneet työskentelevänsä julkisella sektorilla.

Sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa jakaantuu julkisen ja yksityisen sektorien sisällä melko samalla tavalla. Molemmilla sektoreilla työskentelevistä noin kymmenesosa sanoo sisäisen tarkastuksen roolin olevan riskienhallinnan valvonta ja vastuussa oleminen yhdessä johdon kanssa. Noin puolet molempien sektorien vastaajajoukoista sanovat roolin olevan ohjeistuksen ja tuen antaminen johdolle. Sekä loput noin 40 % molemmista sektoreista ovat vastanneet, että sisäisellä tarkastuksella ei ole roolia riskienhallinnassa.

Julkisella sektorilla työskentelevistä suurin osa (83 %) on vastannut sisäisen tarkastuksen keskittyvän liiketoiminnan ydinriskeihin. Vain viiden prosentin mukaan tarkastus keskittyy sillä hetkellä esillä oleviin riskeihin ja loput 13 % ovat vastanneet tarkastuksen keskittyvän muihin riskeihin. Yksityisellä sektorilla vastaajat ovat jakautuneet enemmän. 40 % vastaajista sanoo sisäisen tarkastuksen keskittyvän liiketoiminnan ydinriskeihin ja toinen 40 % ovat vastanneet keskittyvän johonkin muuhun. Loput 20 % vastaajista keskittyvät sisäisessä tarkastuksessaan sillä hetkellä pinnalla oleviin riskeihin.

Vuosittaiset tarkastussuunnitelmat sisäisen tarkastuksen osalta tehdään molemmilla sektoreilla enemmässä määrin syklisesti sekä riskiperusteisesti. Molemmilta sektoreilta noin 70 % vastaajista ovat vastanneet, että vuosittaiset tarkastussuunnitelmat tehdään toiminnoille niiden riskisyyden sekä sen perusteella, milloin toiminto on viimeksi

tarkastettu. Loput noin 30 % molemmilta sektoreilta ovat vastanneet, että vuosisuunnitelmat tehdään pelkästään riskiperusteisesti.

Noin puolet (51 %) yksityisen sektorin organisaatioista suunnittelee yksittäiset sisäisen tarkastuksen toimeksiannot pääsääntöisesti riskilähtöisesti, kun taas loput puolet (49 %) ottavat suunnitteluun mukaan myös kontrollilähtöisen näkökulman. Julkisella sektorilla ero on suurempi. 70 % julkisen sektorin organisaatioista suunnittelevat sisäisen tarkastuksen yksittäiset toimeksiannot sekä kontrolli- että riskilähtöisesti, ja loput 30 % lähtevät suunnittelussa liikkeelle toimeksiannon riskeistä.

Taulukosta 3 voidaan huomata, että tulosten mukaan organisaation toimintasektorilla on tilastollisesti vaikutusta siihen, mihin riskeihin organisaation sisäinen tarkastus keskittyy, (p-luku 0,02). Organisaation toimintasektorilla ei ole kuitenkaan tilastollisesti vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin riskienhallinnassa, tarkastuksen vuosisuunnitelmien riskiperustaisuuteen eikä yksittäisten toimeksiantojen suunnitteluun. Yhden näkökulman neljästä ollessa tilastollisesti merkittävä, H3 saa hieman tilastollista tukea.

Taulukko 3. Sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuus organisaation toimintasektorin suhteen.

| Toimintasektori | | Julkinen | Yksityinen | Yhteensä | |
|--|---|-----------|------------|------------|---------------|
| Mikä on sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa? | Valvoa ja olla vastuussa riskienhallinnasta yhdessä johdon kanssa | 1 10 % | 5 12 % | 6 12 % | |
| | Antaa ohjeistusta ja tukea johtoa riskienhallinnassa | 5 50 % | 21 51 % | 26 51 % | |
| | Ei roolia riskienhallinnassa | 4 40 % | 15 37 % | 19 37 % | p-luku = 0,97 |
| Mihin riskeihin sisäinen tarkastus keskittyy | Liiketoiminnan ydinriskeihin | 4 40 % | 33 83 % | 37 74 % | |
| | Tarkastushetkellä esillä oleviin riskeihin | 2 20 % | 2 5 % | 4 8 % | |
| | Johonkin muuhun | 4 40 % | 5 13 % | 9 18 % | p-luku = 0,02 |
| Sisäisen tarkastuksen vuosittaiset tarkastussuunnitelmat tehdään | Riskiperusteisesti | 3 30 % | 11 27 % | 14 27 % | |
| | Syklisesti ja riskiperustaistaisesti | 7 70 % | 30 73 % | 37 73 % | p-luku = 0,84 |
| Sisäisen tarkastuksen yksittäinen toimeksianto suunnitellaan pääsääntöisesti | Riskilähtöisesti | 3 30 % | 21 51 % | 24 47 % | |
| | Kontrolli- ja riskilähtöisesti | 7 70 % | 20 49 % | 27 53 % | p-luku = 0,23 |

6.4. Organisaation kansainvälisyys

Organisaatioiden kansainvälisyys selvitettiin kysymällä, toimiiko organisaatio myös muualla kuin Suomessa. Taulukosta 4. voidaan havaita, että vastaajista 63 % työskentelee sisäisen tarkastuksen parissa organisaatiossa, jolla on toimintaa myös muualla kuin

Suomessa. Loput 37 % vastaajista työskentelee vain Suomessa toimivassa organisaatioissa.

Sisäisen tarkastuksen rooliin riskienhallinnassa, organisaation kansainvälisyys ei vaikuta. Kansainvälisistä organisaatioista 15 % on vastannut sisäisen tarkastuksen roolin olevan valvonta ja vastuu riskienhallinnasta yhdessä johdon kanssa. Pelkästään kotimaassa toimivissa organisaatioissa vastaava suhdeluku on 5 %. Näissä organisaatioissa suurimmassa osassa (58 %) rooli on antaa ohjeistusta ja tukea johtoa riskienhallinnassa.

Kansainvälisissä organisaatioissa sisäisessä tarkastuksessa keskitytään pääsääntöisesti (84 %) liiketoiminnan ydinriskeihin. Vain kaksi kansainvälisistä organisaatioista keskittyy tarkastushetkellä esillä oleviin riskeihin ja kolme johonkin muuhun. Vain kotimaassa toimivissa organisaatioissa hajonta on suurempi, mutta näistäkin organisaatioista suurin osa (53 %) keskittyy ydinriskeihin. Noin kolmannes (32 %) painottaa tarkastuksensa muihin riskeihin ja loput 16 % tarkastushetkellä esillä oleviin riskeihin.

Sisäisen tarkastuksen vuosittaiset tarkastussuunnitelmat tehdään sekä kansainvälisissä (72 %), että ei-kansainvälisissä (79 %) organisaatioissa suurimmaksi osaksi ottaen huomioon sekä syklisen, että riskiperustaisen lähtökohdan. Sisäisen tarkastuksen yksittäiset toimeksiannot suunnitellaan kansainvälisissä organisaatioissa enemmän riskilähtöisesti, kuin vain kotimaassa toimivissa organisaatioissa. Kansainvälisistä organisaatioista 58 % suunnittelee yksittäiset toimeksiannot pääsääntöisesti vain riskilähtöisesti, kun ei-kansainvälisissä organisaatioissa vastaava suhdeluku on 26 %. Vain kotimaassa toimivista organisaatioista suurin osa (74 %) ottaa yksittäisissä toimeksiannoissa huomioon sekä kontrolli-, että riskilähtöisen lähestymistavan.

Tutkimuksen tulosten mukaan organisaation kansainvälisyydellä on merkitystä sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuutta tarkasteltaessa. Kansainvälisyydellä on tilastollista vaikutusta siihen, mihin riskeihin sisäinen tarkastus keskittyy (p-luku 0,05) sekä siihen, miten sisäisen tarkastuksen yksittäinen toimeksianto pääsääntöisesti suunnitellaan (p-luku 0,03). Organisaation kansainvälisyydellä ei ole vaikutusta siihen, mikä sisäisen tarkastuksen rooli on riskienhallinnassa tai siihen, millä perusteella sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelmat tehdään. Neljästä näkökulmasta kahden kansainvälisyyttä kuvastavan p-luvun ollessa pienemmät tai sama kuin 0,05, voidaan sanoa H4 saavan osittaista tukea.

Taulukko 4. Sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuus organisaation kansainvälisyyden suhteen.

| Kansainvälisyys | | | | |
|--|---|----------------|------------|---------------|
| | | Kansainvälinen | Kotimainen | Yhteensä |
| Mikä on sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa? | Valvoa ja olla vastuussa riskienhallinnasta yhdessä johdon kanssa | 5 15 % | 1 5 % | 6 12 % |
| | Antaa ohjeistusta ja tukea johtoa riskienhallinnassa | 16 48 % | 11 58 % | 27 52 % |
| | Ei roolia riskienhallinnassa | 12 36 % | 7 37 % | 19 37 % |
| | | | | |
| | | | | p-luku = 0,54 |
| Mihin riskeihin sisäinen tarkastus keskittyy | Liiketoiminnan ydinriskeihin | 27 84 % | 10 53 % | 37 73 % |
| | Tarkastushetkellä esillä oleviin riskeihin | 2 6 % | 3 16 % | 5 10 % |
| | Johonkin muuhun | 3 9 % | 6 32 % | 9 18 % |
| | | | | p-luku = 0,05 |
| Sisäisen tarkastuksen vuosittaiset tarkastussuunnitelmat tehdään | Riskiperusteisesti | 9 28 % | 4 21 % | 13 25 % |
| | Syklisesti ja riskiperustaistaisesti | 23 72 % | 15 79 % | 38 75 % |
| | | | | p-luku = 0,58 |
| Sisäisen tarkastuksen yksittäinen toimeksianto suunnitellaan pääsääntöisesti | Riskilähtöisesti | 19 58 % | 5 26 % | 24 46 % |
| | Kontrolli- ja riskilähtöisesti | 14 42 % | 14 74 % | 28 54 % |
| | | | | p-luku = 0,03 |

6.5. Organisaation listautuneisuus

Viimeisenä sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen vaikuttavana organisaation tekijänä tutkitaan sitä, onko organisaatio listautunut pörssiin vai ei. Vastaajat jakautuvat melkein puoliksi, reilu puolet (54 %) vastaajista työskentelee sisäisen tarkastuksen parissa listautuneessa organisaatiossa ja loput (46 %) ei-listautuneessa organisaatiossa.

Sisäisen tarkastuksen rooli jakautuu listautuneissa ja ei-listautuneissa organisaatioissa melko samalla tavalla. Molemmissa vastaajajoukoissa eniten vastauksia on saanut sisäisen tarkastuksen rooli ohjeistuksen ja tuen antajana johdolle. Toiseksi eniten vastauksia on saanut vaihtoehto, että sisäisellä tarkastuksella ei ole roolia riskienhallinnassa. Kolme vastaajaa molemmista vastaajajoukoista on vastannut sisäisen tarkastuksen rooliksi valvonnan ja vastuun riskienhallinnasta yhdessä organisaation johdon kanssa.

Sisäinen tarkastus keskittyy listautuneissa yrityksissä selkeästi eniten liiketoiminnan ydinriskeihin, koska vastaajista 93 % ovat vastanneet tämän vaihtoehdon. Ei-listautuneissa organisaatioissa vastaava suhdeluku on 50 %. Listautuneista organisaatioista yksikään ei painota sisäisessä tarkastuksessa ensisijaisesti tarkastushetkellä pinnalla olevia riskejä, kun taas ei-listautuneista organisaatioista 21 % keskittyy tällaisiin riskeihin.

Sisäisen tarkastuksen vuosittaiset tarkastussuunnitelmat tehdään suurimmassa osassa sekä listautuneissa, että ei-listautuneissa organisaatioissa viimeisen tarkastusajankohdan ja riskien perusteella. Listautuneista 25 % ja ei-listautuneista 26 % tekevät vuosisuunnitelmat pelkästään riskiperusteisesti, kuten taulukosta 5. voidaan huomata. Yksittäiset sisäisen tarkastuksen toimeksiannot listautuneista organisaatioista 54 % tekee riskilähtöisesti ja loput kontrolli- sekä riskilähtöisesti. Vastaavat suhdeluvut ei-listautuneissa organisaatioissa ovat 38 % ja 63 %. Ei-listautuneissa organisaatioissa siis suositaan enemmän myös kontrollilähtöistä näkökulmaa yksittäisten toimeksiantojen suunnittelussa.

Tilastollisesti tulosten mukaan organisaation listautuneisuudella on vaikutusta siihen, mihin riskeihin sisäinen tarkastus keskittyy (p-luku 0,002). H5 saa siis hieman tilastollista tukea. Sisäisen tarkastuksen rooliin, vuosittaisiin tarkastussuunnitelmiin ja yksittäisten toimeksiantojen suunnitteluun organisaation listautuneisuudella ei kuitenkaan ole vaikutusta, koska näiden p-luvut ovat suurempia kuin tilastollisen merkitsevyyden rajaksi määrittelemämme 0,05.

Taulukko 5. Sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuus organisaation listautuneisuuden suhteen.

| | | Listautuneisuus | | |
|--|---|-----------------|------------|------------|
| | | Kyllä | Ei | Yhteensä |
| Mikä on sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa? | Valvoa ja olla vastuussa riskienhallinnasta yhdessä johdon kanssa | 3 11 % | 3 13 % | 6 12 % |
| | Antaa ohjeistusta ja tukea johtoa riskienhallinnassa | 16 57 % | 11 46 % | 27 52 % |
| | Ei roolia riskienhallinnassa | 9 32 % | 10 42 % | 19 37 % |
| p-luku = 0,71 | | | | |
| Mihin riskeihin sisäinen tarkastus keskittyy | Liiketoiminnan ydinriskeihin | 25 93 % | 12 50 % | 37 73 % |
| | Tarkastushetkellä esillä oleviin riskeihin | 0 0 % | 5 21 % | 5 10 % |
| | Johonkin muuhun | 2 7 % | 7 29 % | 9 18 % |
| p-luku = 0,002 | | | | |
| Sisäisen tarkastuksen vuosittaiset tarkastussuunnitelmat tehdään | Riskiperusteisesti | 7 25 % | 6 26 % | 13 25 % |
| | Syklisesti ja riskiperustaistaisesti | 21 75 % | 17 74 % | 38 75 % |
| p-luku = 0,93 | | | | |
| Sisäisen tarkastuksen yksittäinen toimeksianto suunnitellaan pääsääntöisesti | Riskilähtöisesti | 15 54 % | 9 38 % | 24 46 % |
| | Kontrolli- ja riskilähtöisesti | 13 46 % | 15 63 % | 28 54 % |
| p-luku = 0,25 | | | | |

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia organisaation eri tekijöiden vaikutusta sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuuteen sekä sisäisen tarkastuksen rooliin organisaation riskienhallinnassa. Riskiperustaisesta näkökulmasta on tullut yhä tärkeämpi ja suositumpi lähestymistapa organisaatioiden sisäisessä tarkastuksessa, koska sen avulla riskienhallintaprosesseista saadaan entistä tehokkaampia. Riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen avulla organisaatio pystyy hallitsemaan sen liiketoimintaan liittyviä ydinriskejä sekä saamaan sisäisestä tarkastuksesta entistä enemmän lisäarvoa.

Tämän tutkielman kyselyyn vastanneista melkein kaikki (87 %) työskentelevät sisäisinä tarkastajina tai sisäisen tarkastuksen esimiehenä tai päällikkönä. Lisäksi vastaajista 63 prosentilla on yli viiden vuoden työkokemus sisäisen tarkastuksen parissa, joten voidaan todeta vastaajajoukon olevan sisäisen tarkastuksen ammattilaisia ja juuri oikeita henkilöitä tämän tutkimuksen kohderyhmänä.

Kyselyyn vastanneista kenenkään organisaatiossa sisäinen tarkastus ei yksinään johda tai ole vastuussa riskienhallinnasta. Vastanneista kuitenkin kuusi sanoo sisäisen tarkastuksen roolin olevan vastuu ja valvonta riskienhallinnasta yhdessä johdon kanssa. Nämä vastaukset eivät tue IIA:n määrittelemiä standardeja, joiden mukaan riskienhallinnan vastuu- ja johtotehtävät ovat kiellettyjä sisäisiltä tarkastajilta, sillä tämä vaarantaa sisäisen tarkastajan objektiivisuuden ja riippumattomuuden. Kyselyyn vastanneista 25 % (13 kpl) organisaatioista ei ole käytössään erillistä riskienhallinnan yksikköä, millä voi olla vaikutusta sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan roolien sekoittumisella. Raja sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan tehtävien välillä ei tällöin ole niin selkeä.

Tutkimuksen viidestä hypoteesista kolme hypoteesia (H3, H4 ja H5) saivat hieman tai osittain tilastollista tukea. Tulosten mukaan organisaation toimintasektori, kansainvälisyys sekä listautuneisuus vaikuttavat siihen mihin riskeihin sisäinen tarkastus keskittyy. Lisäksi kansainvälisyydellä on tilastollisesti vaikutusta siihen, suunnitellaanko sisäisen tarkastuksen yksittäinen toimeksianto ainoastaan riskilähtöisesti vai sekä kontrolli- että riskilähtöisesti. Hypoteesit H1 ja H2 eivät puolestaan saa yhtään tilastollista tukea, koska näiden hypoteesien näkökulmista yksikään ei ollut tilastollisesti merkittävä.

Taulukko 6. Yhteenvedo hypoteesien tilastollisesta merkitsevyydestä p-lukuineen.

| | Koko | Toimiala | Toimintasektori | Kansainvälisyys | Listautuneisuus |
|--|------|----------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Mikä on sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa? | 0,59 | 0,18 | 0,97 | 0,54 | 0,71 |
| Mihin riskeihin sisäinen tarkastus keskittyy | 0,90 | 0,10 | 0,02 | 0,05 | 0,002 |
| Sisäisen tarkastuksen vuosittaiset tarkastussuunnitelmat tehdään | 0,63 | 0,91 | 0,84 | 0,58 | 0,93 |
| Sisäisen tarkastuksen yksittäinen toimeksianto suunnitellaan pääsääntöisesti | 0,86 | 0,10 | 0,23 | 0,03 | 0,25 |

Tarkemmin tarkasteltuna taulukosta 6 voidaan nähdä, että tutkimuksen tulosten mukaan organisaation millään viidellä tekijällä, joita tässä tutkimuksessa tutkittiin, ei ole tilastollista vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin organisaation riskienhallinnassa. Näistä tekijöistä toimialalla on tilastollisesti, p-lukua tarkasteltaessa, eniten vaikutusta, koska sen p-luku on 0,18. Tämä ei kuitenkaan ole edes lähellä tässä tutkimuksessa määriteltyä merkitsevyyden rajaa 0,05. Toimialoissa eniten hajontaa oli rahoitus- ja vakuutusosalalla, jossa yli puolet vastaajista vastasivat, että sisäisellä tarkastuksella ei ole minkäänlaista roolia organisaation riskienhallinnassa. Samanlaisia tuloksia ovat saaneet Castanheira ym. (2010) tutkimuksessaan, joiden mukaan rahoitus- ja vakuutusosalalla sisäinen tarkastus on usein täysin erillinen ja riippumaton toiminto, kun muilla toimialoilla sisäisen tarkastuksen rooli on enemmän tukea antava.

Sillä, mihin riskeihin sisäinen tarkastus keskittyy, vaikuttivat tilastollisesti tutkimuksen mukaan organisaation toimintasektori, listautuneisuus sekä kansainvälisyys. Selkeästi eniten kyselyyn vastanneiden organisaatioiden sisäisistä tarkastuksista keskittyy tarkastuksessaan liiketoiminnan ydinriskeihin. Tämän perusteella voidaan sanoa, että valtaosa vastanneista on omaksunut riskiperustaisen lähestymistavan, koska riskiperustaisessa sisäisessä tarkastuksessa tarkastettavat riskit ovat liiketoimintaan liittyviä ydinriskejä.

Sisäisen tarkastuksen vuosittaisten tarkastussuunnitelmien tekoon ei vaikuta tutkimuksen tulosten mukaan tilastollisesti mikään organisaation tekijöistä, joita tässä tutkimuksessa tarkasteltiin. Vajaa kolmannes vastanneista organisaatioista tekevät vuosittaiset tarkastussuunnitelmat vain riskeihin perustuen. Loput organisaatioista ottavat suunnitelmissa huomioon riskien lisäksi myös sen, milloin toiminto tai prosessi on viimeksi tarkastettu. Ainoastaan riskeihin perustuen tarkastussuunnitelmaa tekeviä on

melko vähän ottaen huomioon, että tämä on olennainen lähtökohta riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen toteuttamisessa. Myös sisäisen tarkastuksen ammattistandardit määrittelevät, että sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi laatia riskiperustainen suunnitelma, jossa tehtävät pannaan tärkeysjärjestykseen organisaation päämäärien mukaisesti.

Castanheiran ym. (2010) tutkimuksessa suurin osa (82 %) organisaatioista käyttivät vain riskiperustaista lähestymistapaa tehdessään sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelmia. Myös Allegrinin ja D'Onzan (2003) tutkimuksessa valtaosa (67 %) vastanneista Italian pörssissä listatuista organisaatioista käyttivät vain riskiperustaista lähestymistapaa sisäisen tarkastuksen makrotasolla eli vuosisuunnitelmien teossa. Neljännes (25 %) tutkimuksen organisaatioista taas noudatti syklistä lähestymistapaa vuosisuunnittelu prosessissa. Lisäksi IIA:n (2005) teettämässä tutkimuksessa koskien Iso-Britannian sekä Irlannin sisäistä tarkastusta saatiin myöskin samanlaisia tuloksia riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen suosiosta vuosittaisten tarkastussuunnitelmien laatimisessa. Eroa tämän ja aiempien tutkimusten tulosten välillä tasoittaa kuitenkin se, että 93 % heistä, joiden mukaan vuosittaiset tarkastussuunnitelmat tehdään sekä syklisesti, että riskiperustaisesti sanovat, että tarkastettavat toiminnot määritellään kuitenkin ensisijaisesti toiminnon riskisyyden perusteella, kuin sen perusteella, milloin toiminto on viimeksi tarkastettu.

Sisäisen tarkastuksen yksittäisten toimeksiantojen suunnittelun lähtökohdat puolestaan jakoivat tulosten mukaan enemmän vastaajia. Vajaa puolet vastaajista suunnittelevat yksittäiset toimeksiannot ainoastaan riskien perusteella, kun taas reilu puolet ottavat huomioon myös kontrollien toimivuuden. Organisaation tekijöistä, ainoastaan kansainvälisyydellä, on tulosten mukaan tilastollisesti vaikutusta yksittäisen toimeksiannon suunnitteluun sisäisessä tarkastuksessa. Vain kotimaassa toimivat organisaatiot suosivat selkeästi sekä kontrolli-, että riskilähtöistä näkökulmaa tarkastuksessa. Kansainvälisistä organisaatioista taas yli puolet suosivat ainoastaan riskilähtöistä näkökulmaa toimeksiantojen suunnittelussa. Castanheiran ym. (2010) tutkimuksessa vastaava määrä kyselyyn vastanneista oli vain noin kolmannes. Heidän tutkimuksen tulosten mukaan suurimmassa osassa organisaatioista yksittäisten toimeksiantojen tarkastus on kontrollilähtöistä.

Tämän tutkielman kyselyyn vastanneista vajaa kolmannes on sitä mieltä, että kunkin tarkastustoimeksiannon tavoite on sisäisen valvontajärjestelmän riittävyuden ja tehokkuuden arviointi. Yksikään ei puolestaan ole vastannut, että toimeksiantojen tavoite olisi pääsääntöisesti arvioida, miten riskejä käsitellään työyksikössä. Reilusti yli puolet

ovat kuitenkin sitä mieltä, että tavoitteena ovat molemmat edellä mainitut, sekä riskien, että sisäisen valvontajärjestelmän arviointi.

Tulosten mukaan H3 sai hieman tilastollista tukea. Organisaation toimintasektorilla on vaikutusta siihen, mihin riskeihin sisäinen tarkastus keskittyy. Yksityisellä sektorilla toimivat organisaatiot keskittyvät enemmän liiketoiminnan ydinriskeihin sisäisessä tarkastuksessa kuin julkisella sektorilla toimivat organisaatiot. Yksittäiset toimeksiannot suunnitellaan yksityisellä sektorilla enemmän riskiperustaisesti mitä julkisella sektorilla. Voidaan siis sanoa, että yksityisen sektorin organisaatiot painottavat yleisesti toiminnassaan enemmän riskilähtöisyyttä kuin julkisen sektorin organisaatiot. Samankaltaisia tuloksia saivat tutkimuksessaan myös Castanheira ym. (2010).

Toinen hypoteesi, joka tässä tutkimuksessa sai tilastollista tukea, oli H4. Tulosten mukaan kansainväliset organisaatiot keskittyvät tarkastuksessaan liiketoiminnan ydinriskeihin vain kotimaassa toimivia organisaatioita selkeästi enemmän. Kansainvälisesti toimivat organisaatiot myös painottavat riskilähtöistä näkökulmaa yksittäisten toimeksiantojen suunnittelussa enemmän. Aiemmat tutkimukset ovat saaneet samankaltaisia tuloksia, mikä on johdonmukaista kansainvälisten organisaatioiden kohdatessa oletettavasti enemmän riskejä kuin vain kotimaassa toimivat organisaatiot.

Viimeisenä tuloksena tässä tutkielmassa on, että organisaation listautuneisuudella pörssiin on tilastollista vaikutusta siihen, mihin riskeihin sisäinen tarkastus keskittyy. Listautuneet organisaatiot keskittyvät, kansainvälisten ja yksityisellä sektorilla toimivien organisaatioiden tavoin, liiketoiminnan ydinriskeihin. Tuloksia tukee Allegrinin ja D'Onzan (2003) tutkimus, jossa havaittiin, että Italian pörssissä listatuissa yrityksissä keskitytään pääsääntöisesti liiketoiminnan kannalta merkittäviin riskeihin.

Tutkimusta tämän aiheen tiimoilta voitaisiin laajentaa tekemällä sama kysely suuremmalle kohderyhmälle, esimerkiksi muihin pohjoismaihin. Näin saataisiin tutkittua maakohtaisia eroja sekä niiden vaikutuksia. Tämän tutkielman vastanneista valtaosa työskenteli sisäisen tarkastuksen parissa suuressa organisaatiossa, joten tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa esimerkiksi pelkästään pienille ja keskisuurille organisaatioille, jolloin saataisiin kattavampaa tutkimusta myös pienempien organisaatioiden sisäisen tarkastuksen riskiperustaisuudesta sekä roolista riskienhallinnassa. Lisäksi tutkielman aihetta voisi laajentaa ottamalla huomioon myös sisäisen tarkastuksen eri sidosryhmät ja heidän näkökulmansa sisäisen tarkastuksen rooliin riskienhallinnassa. Esimerkiksi organisaation johdon, tilintarkastajien sekä riskienhallinnan parissa työskentelevien

näkökulmia sisäisen tarkastuksen roolista olisi mielenkiintoista peilata sisäisten tarkastajien näkökulmaan.

LÄHDELUETTELO

- Ahokas, Niina (2012). *Yrityksen sisäinen valvonta*. Jyväskylä: Edita Oy.
- Allegrini, Marco & Giuseppe D’Onza (2003). Internal Auditing and Risk Assessment in Large Italian Companies an Empirical Survey. *International Journal of Auditing* 7: 191-208.
- Alzeban, Abdulaziz & Nedal Sawan (2015). The Impact of Audit Committee Characteristics on the Implementation of Internal Audit Recommendations. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* 24, 61–71.
- Andersen, Torben Juul, Maxime Garvey & Oliviero Roggi (2014). Managing Risk and Opportunity: *The governance of strategic risk-taking*. New York: Oxford University Press.
- Anderson, Urton L, Margaret H Christ, Karla M Johnstone & Larry E Rittenberg (2012). A Post-SOX Examination of factors Associated with the Size of Internal Audit Functions. *Accounting Horizons* 26:2, 167–191.
- Arena, Marika, Michela Arnaboldi & Giovanni Azzone (2006). Internal Audit in Italian Organizations – A Multiple Case Study. *Managerial Auditing Journal* (2006) 21:3, 275-292.
- Barua, Abhijit, Dasaratha V Rama & Vineeta Sharma (2010). Audit committee Characteristics and Investment in Internal Auditing. *Journal of Accounting and Public Policy* 29:5, 503–513.
- Braiotta, Louis Jr, R.S Hickok & J.C. Biegler (1999). *The Audit Committee Handbook*. 3rd edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Brody, Richard G & Jordan Lowe (2000). The New Role of the Internal Auditor: Implications for Internal Auditor Objectivity. *International Journal of Auditing* 4, 169–176.
- Castanheira, Nuno, Lucia Lima Rodrigues & Russel Craig (2010). Factors Associated

with the Adoption of Risk-based Internal Auditing. *Managerial Auditing Journal* 25:1, 79–98.

Chapman, Robert J. (2011). Wiley Finance Series: *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. 2nd ed. John Wiley and Sons. 9-574.

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) (2004). *Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Finnish.pdf>.

Coetzee, Philna (2016). Contribution of Internal Auditing to Risk Management: Perceptions of public sector senior management. *International Journal of Public Sector Management* 29:4, 348–364.

De Zwaan, Laura, Jenny Stewart & Nava Subramaniam (2011). Internal Audit Involvement in Enterprise Risk Management. *Managerial Auditing Journal* 26:7, 586–604.

D’Onza, Giuseppe, Georges M. Selim & Rob Melville (2015). A Study on Internal Auditor Perceptions of the Function Ability to Add Value. *International Journal of Auditing* 19:3, 182–194.

Enberg, Mikael (2002). *Kuntien riskienhallinta*. Suomen kuntaliitto. Saatavilla World Wide Webistä : <URL:<http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p040206152543Q.pdf>>

Engblom, Janne (2003). *Liikeriskit: Luonne, lajit ja riskikentän mallintaminen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:http://doria32kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/96678/Ae2_2003.pdf?sequence=2>

Fraser, Ian & Henry William (2007). Embedding Risk Management: Structures and Approaches. *Managerial Auditing Journal* 22:4, 392–409.

Goodwin, Jenny & Teck Yeow Yeo (2001). Two Factors Affecting Internal Audit

Independence and Objectivity: Evidence from Singapore. *International Journal of Auditing* 5, 107–125.

Goodwin, Jenny (2003). The Relationship Between the Audit Committee and the Internal Audit Function: Evidence from Australia and New Zealand. *International Journal of Auditing* 7:3, 263–278.

Goodwin, Jenny (2004). A Comparison of Internal Audit in the Private and Public Sectors. *Managerial Auditing Journal* 19:5, 640-650.

Goodwin-Stewart, Jenny & Pamela Kent (2006). The Use of Internal Audit by Australian Companies. *Managerial Auditing Journal* 21:1, 81–101.

Gramling, Audrey & Patricia Myers (2006). Internal Auditing's role in ERM. *The Internal Auditor* 63:2, 52–56, 58.

Heikkilä, Tarja (2008). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Holopainen, Atte, Eila Koivu, Antero Kuuluvainen, Keijo Lappalainen, Jarmo Leppiniemi, Matti Mikola & Keijo Vehmas (2010). *Sisäinen tarkastus*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Horwitz, Richard & David Tyson (2013). Risk Management for Institutional Investors: *Fulfilling Fiduciary and Strategic Responsibilities*. London: Risk Books, a Division of Incisive Media Investments Ltd. 17-18.

IIA – UK and Ireland (2005). Internal Audit 2005: A Survey of Current Practice in Ireland. Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs. Saatavana World Wide Webistä:

<URL:<http://www.iaa.org.uk>.>

IIA – Chartered Institute of Internal Auditors (2014). Risk based Internal Auditing.- Saatavana World Wide Webistä:

<URL:<http://www.global.theiia.org>.>

Ilmonen, Ilkka, Jani Kallio, Jani Koskinen & Markku Rajamäki (2013). *Johda riskejä –*

Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Jyväskylä: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

ISO: ISO 31000 (2009). *Risk Management – Principles and guidelines.*

Saatavana World Wide Webistä:

<URL:http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?number=43170>.

Juvonen, Marko, Mikko Koskensyrjä, Leena Kuhanen, Virva Ojala, Anne Pentti, Paavo Porvari & Tero Talala (2014). *Yrityksen riskienhallinta.* Vantaa: Hansaprint.

Knüpfer, Samuli & Vesa Puttonen (2012). *Moderni rahoitus.* 6. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Koutoupis, A.G. & A. Tsamis (2009). Risk Based Internal Auditing within Greek Banks: A case study approach. *Journal of Management & Governance* 13:1-2, 101–130.

Lam, James (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Control.* 2nd ed. John Wiley & Sons, Incorporated. 4-376.

Marchetti, Anne (2011). *Enterprise Risk Management Best Practises: From Assessment to Ongoing Compliance.* John Wiley & Sons. 35-45.

Nagy, Albert L. & William J. Cenker (2002). An Assessment of the Newly Defined Internal Audit Function. *Managerial Auditing Journal* 17:3, 130–137.

Passenheim, Olaf (2010). *Enterprise Risk Management.* Ventus Publishing ApS. 15-35.

Pokrovac, Ivana, Boris Tusek & Ana Oluic (2010). The Relation of Risk Management and Internal Audit Function – The case Croatia. *The Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings* 807–821, 13, 15, 20.

Ratliff, Richard L., Wanda A. Wallace, Glenn E. Sumners, William G. McFarland & James K. Loebbecke (1996). *Internal Auditing. Principles and Techniques.* 1. painos. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors.

- Ratsula, Niina (2014). *Millainen on tulevaisuuden sisäinen tarkastaja?* Balanssi. 1/2014, 40–42.
- Sarens, Gerrit & Ignace De Beelde (2006). Internal Auditors' Perception about their Role in Risk Management: A comparison between US and Belgian companies. *Managerial Auditing Journal* 21:1, 63–80.
- Sarens, Gerrit, Ignace De Beelde & Patricia Everaert (2009). Internal Audit: A Comfort Provider to the Audit Committee. *The British Accounting Review* 41:2, 90–106.
- Schwartz, Brian (2013). Risk Management Focus Brings Opportunities for Internal Audit. *The RMA Journal* 95,6 , 11, 16–21.
- Selim, G. & D. McNamee (1999a). Risk Management and Internal Auditing: What Are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change. *International Journal of Auditing* 3:2, 147–155.
- Sisäiset tarkastajat ry (2009). *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management* [online]. Helsinki: IIA. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<https://na.theia.org/standardsguidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf>>.
- Sisäiset tarkastajat ry (2013). *IIA:n ammatillinen ohjeistus* [online]. Helsinki: IIA. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:https://www.theia.fi/amatilliset_asiat/sisainen_tarkastus>.
- 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.
- Strand Norman, Carolyn, Anna M. Rose & Jacob M. Rose (2010). Internal Audit Reporting Lines, Fraud Risk Decomposition, Assessments of Fraud Risk. *Accounting, Organizations and Society* 35:5, 546–557.
- Suominen, Arto (2003). *Riskienhallinta*. Vantaa: Dark Oy.
- Zeier Roeschmann, Angela (2014). Risk Culture: What It Is and How It Affects an

Insurer's Risk Management. *Risk Management and Insurance Review* 17:2, 292.

LIITE 1. KYSELYLOMAKE

Tausta

1. Ikä
 - 20–29
 - 30–39
 - 40–49
 - 50–59
 - Yli 60
2. Sukupuoli
 - Nainen
 - Mies
 - Muu
3. Toimenkuva
 - Sisäisen tarkastuksen päällikkö/esimies
 - Sisäinen tarkastaja
 - Sisäisen tarkastuksen assistentti
 - Palveluntarjoaja
 - Muu, mikä?
4. Työkokemus sisäisessä tarkastuksessa
 - Alle 5 vuotta
 - 5-9 vuotta
 - 10–14 vuotta
 - 15–19 vuotta
 - Yli 20 vuotta
5. Oletko suorittanut sisäisen tarkastuksen ammattitutkinnon?
 - Kyllä
 - Ei

Organisaatio (jos toimitte konsulttina, valitkaa merkittävin asiakasyrityksenne, jonka pohjalta vastaatte tämän ja seuraavan osion kysymyksiin)

6. Liikevaihto
 - Alle 10 milj. €
 - 10–50 milj. €
 - Yli 50 milj. €
7. Taseen loppusumma
 - Alle 10 milj. €

- 10–45 milj. €
 - Yli 45 milj. €
8. Henkilöstö
- Alle 50 henkilöä
 - 50–250 henkilöä
 - Yli 250 henkilöä
9. Toimiala
- Teollisuus
 - Kauppa
 - Rakentaminen
 - Kuljetus ja varastointi
 - Rahoitus ja vakuutus
 - Muu, mikä?
10. Millä sektorilla organisaatio toimii
- Yksityinen sektori
 - Julkinen sektori
 - Muu, mikä?
11. Toimiiko organisaatio muissa maissa kuin Suomessa?
- Kyllä
 - Ei
12. Onko organisaatio listautunut?
- Kyllä
 - Ei

Sisäinen tarkastus ja riskienhallinta

13. Onko organisaatiolla käytössä ERM -järjestelmä? (kokonaisvaltainen riskienhallinta)
- Kyllä
 - Käyttöönotto on työn alla
 - Ei
14. Mikä on sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa?
- Johtaa ja olla vastuussa riskienhallinnasta
 - Valvoa ja olla vastuussa riskienhallinnasta yhdessä johdon kanssa
 - Antaa ohjeistusta ja tukea johtoa riskienhallinnassa
 - Ei roolia riskienhallinnassa
15. Onko organisaatiossa erillinen riskienhallinnan yksikkö?
- Kyllä

- Ei
16. Onko sisäisen tarkastuksen toiminta organisaatiossa
 - Järjestelmäperusteista (tarkastus perustuu sisäisen valvonnan järjestelmien toimivuuteen)
 - Prosessiperusteista (tarkastus perustuu organisaation prosessien ja kontrollien toimivuuteen)
 - Riskiperusteista (tarkastus perustuu organisaation ydinriskien hallintaan)
 - Jotain muuta, mitä?
 17. Sisäisen tarkastuksen vuosittaiset tarkastussuunnitelmat tehdään
 - Syklisesti (tiedyt toiminnot tasaisin ajoin)
 - Riskiperusteisesti
 - Yhdistelmä molempia yllä olevia
 - Jotenkin muuten, miten?
 18. Jos vastasit yllä olevaan kysymykseen 3. vaihtoehdon ”yhdistelmä molempia yllä olevia”, millä perusteella tarkastettavat toiminnot ensisijaisesti määritellään:
 - Toiminnon riskisyyden perusteella
 - Sen perusteella, milloin toiminto on viimeksi tarkastettu
 19. Mihin riskeihin sisäinen tarkastus keskittyy
 - Liiketoiminnan ydinriskeihin
 - Tarkastushetkellä esillä oleviin riskeihin
 - Johonkin muuhun, mihin?
 20. Sisäisen tarkastuksen yksittäinen toimeksianto suunnitellaan pääsääntöisesti
 - Riskilähtöisesti
 - Kontrollilähtöisesti
 - Yhdistetty lähestymistapa yllä olevista
 - Ei määritelty
 21. Kunkin tarkastustoimeksiannon tavoite on pääsääntöisesti
 - Arvioida, miten riskejä käsitellään työyksikössä
 - Sisäisen valvontajärjestelmän riittävyyden ja tehokkuuden arviointi
 - Molempia yllä olevia
 - Joku muu, mikä?
 22. Organisaation sisäisen tarkastuksen tarkastusohjelman tarkoituksena on testata pääsääntöisesti
 - Valvontatoimia
 - Riskienhallintatoimia
 - Molempia yllä olevia
 - Jotain muuta, mitä?

23. Minkä suhteen sisäisestä tarkastuksesta raportoidaan johdolle
- Sisäinen valvonnan
 - Riskienhallinnan
 - Molempien yllä olevien
 - Jonkin muun, minkä?
24. Missä seuraavista tehtävistä sisäisellä tarkastuksella on organisaatiossa päävastuu?
(Voit valita useamman vaihtoehdon)
- ERM -järjestelmän ylläpito ja kehittäminen
 - Olemassa oleviin riskeihin reagoiminen
 - Riskinottohalukkuuden määrittäminen
 - Riskienhallintajärjestelmän toimivuuden varmistaminen
 - Riskienhallintajärjestelmän riittävyyden varmistaminen
 - Riskienhallintakeinojen kehittäminen ja kommunikointi
 - Riskien raportointi
 - Riskiraporttien oikeellisuuden arviointi
 - Riskienhallintastrategian kehittäminen
 - Ei missään näistä