



Turun yliopisto
University of Turku

SISÄINEN TARKASTUS JA TILINTARKAS- TAJAN LUOTTAMUSPÄÄTÖS

Case-tutkimus sisäisen tarkastuksen näkökulmasta

Liiketaloustiede, laskentatoimen ja ra-
hoituksen pro gradu -tutkielma

Laatija:

Anssi Suominen

Ohjaajat:

KTL Ulla-Maarit Valve

KTM Matti Niinikoski

11.3.2015

Helsinki



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Johdatus aihepiiriin	8
1.2	Tutkielman tavoitteet	10
1.3	Tutkimusmetodologia	10
1.4	Tutkimuksen kulku	12
2	SISÄINEN TARKASTUS JA TILINTARKASTUS	13
2.1	Sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus	13
2.1.1	Sisäisen valvonnan rooli ja COSO-malli	13
2.1.2	Sisäinen tarkastus ja sen järjestäminen	15
2.1.3	Sisäisen tarkastuksen sääntely	17
2.2	Tilintarkastuksen määritelmä	18
2.2.1	Tilintarkastuksen määritelmä ja odotuskuilu	18
2.2.2	Agenttiteoria	20
2.2.3	Sääntely ja hyvä tilintarkastustapa.....	21
2.3	Tarkastustahojen tehtävät ja toimintaprosessit.....	23
2.3.1	Sisäisen tarkastuksen tehtävät	23
2.3.2	Sisäisen tarkastuksen suunnittelu ja toteutus.....	25
2.3.3	Tilintarkastuksen tehtävät	26
2.3.4	Tilintarkastuksen suunnittelu ja toteutus.....	27
3	SISÄISEN TARKASTUKSEN JA TILINTARKASTUKSEN YHTEISTYÖ	30
3.1	Yhteistyöhön vaikuttavat tekijät.....	30
3.1.1	Yhteistyön tarve ja edut	30
3.1.2	Yhteistoimintaan vaikuttavat tekijät ja yhteistyömuodot.....	31
3.1.3	Toisen työn hyödyntäminen	33
3.1.4	Sisäisen tarkastuksen laatu ja tilintarkastajan päätös luottaa tehtyyn työhön.....	34
3.2	Aiemmat tutkimukset tilintarkastajan luottamuspäätöksestä.....	35
3.3	Yhteenvedo tilintarkastajan luottamuspäätökseen vaikuttavista seikoista ...	40
4	CASE-YRITYKSEN ANALYSOINTI	42
4.1	Teemahaastattelu	42
4.2	Muut kuin laatuun liittyvät seikat.....	43
4.3	Sisäisen tarkastuksen laatuun liittyvät seikat	49
4.4	Yhteenvedo case-yrityksen analysoinnista	55
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	64

LÄHTEET	68
LIITE 1	73

Kuvioluettelo

Kuvio 1 Tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen asema organisaatiossa (Riistama 2006, 53).....	9
Kuvio 2 Liiketaloustieteen tutkimusotteet (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 257).	11
Kuvio 3 COSO-malli (Dordevic & Krstic 2012, 156).....	14

Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Tilintarkastajan kannalta merkittävät luottamuspäätökseen vaikuttavat seikat	40
Taulukko 2 Sisäisen tarkastuksen laatuun liittyvät tekijät	41
Taulukko 3 Case-yrityksen tilanne luottamuspäätöksen syntyyn liittyen.....	56
Taulukko 4 Case-yrityksen laatutekijöiden tilanne luottamuspäätöksen syntyyn liittyen.....	59

Lyhenteet

CIA	Certified Internal Auditor
COSO	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
IIA	The Institute of Internal Auditors
KHT	Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastaja
KTM	Kauppa- ja teollisuusministeriö
TILA	Keskuskauppakamarin tilintarkastuslautakunta
VALA	valtion tilintarkastuslautakunta

1 JOHDANTO

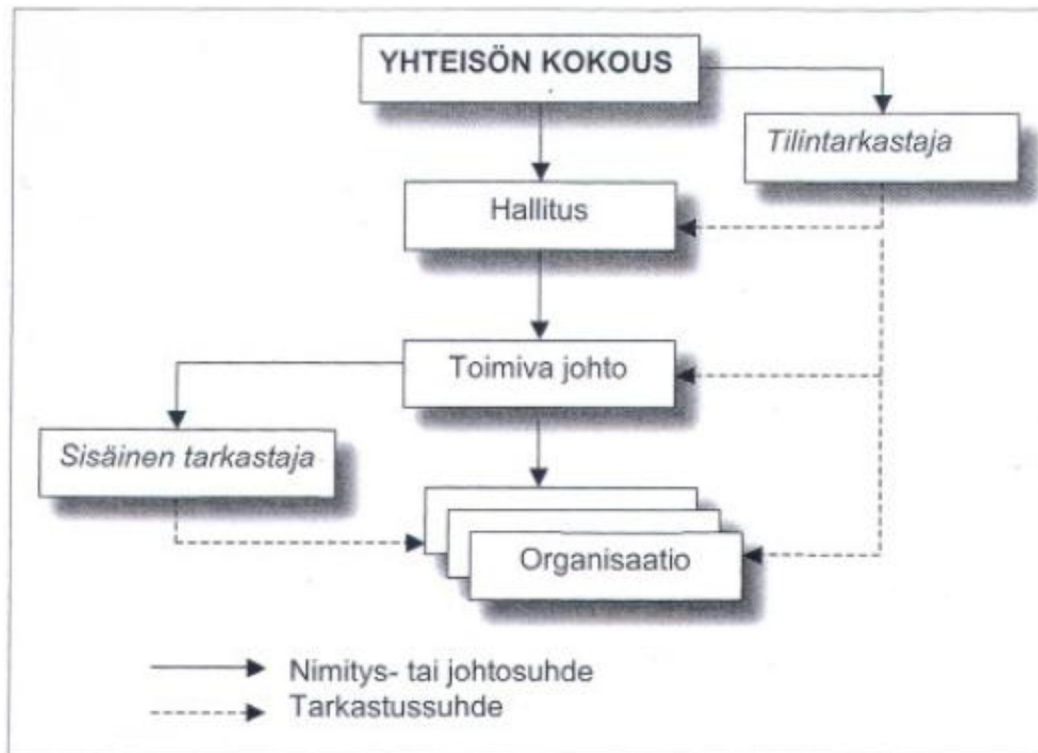
1.1 Johdatus aihepiiriin

Sisäinen tarkastus on luotu, jotta organisaatiot saisivat tärkeää tietoa toimintansa parantamiseksi. Ennen se määriteltiin riippumattomaksi arviointitoiminnaksi, jonka tehtävänä oli tutkia ja arvioida yrityksen toimintoja. Nykyään sisäinen tarkastus nähdään organisaation toimintaan liittyvänä objektiivisena ja riippumattomana arviointi-, varmistus- ja konsultointitoimintana. Sisäinen tarkastus tarjoaa järjestelmällisen lähestymistavan riskienhallinta-, valvonta-, johtamis- ja hallintoprosessien arviointiin ja kehittämiseen. (Daigle & Lampe 2002, 8; Kuuluvainen 2010a, 17; Lindholm 2008, 4.)

Sisäisen tarkastuksen työ voidaan nähdä varmennuspalveluiden tarjoamisena yrityksen johdolle, eikä enää vain liiketoimien oikeellisuuden tarkastamisena. Sisäisen tarkastuksen tuottaman informaation kehittymisen merkitys on kasvanut tietotekniikan käytön lisääntymisen ja sähköisen kaupankäynnin myötä. Kontrollien ja järjestelmien toimivuuden varmentaminen lisää niiden luotettavuutta sekä tarjoaa lisää informaatiota yrityksen johdolle. Kansainvälinen sisäisten tarkastajien kattojärjestö, The Institute of Internal Auditors (IIA), onkin määritelmässään korostanut sisäisten tarkastajien toimivan konsulttien omaisesti organisaation toiminnan tehostamiseksi. (Bou-Raad 2000, 182–183.)

Organisaation johto on vastuussa siitä, että organisaatio pyrkii omistajien asettamiin tavoitteisiin sekä toimii lakien ja sääntöjen mukaan. Suurten organisaatioiden johtamis- ja hallintoprosessit ovat niin monimutkaisia ja ongelmallisia, että hallitus ja toimeenpaneva johto tarvitsevat avukseen erityisiä asiantuntijoita, esimerkiksi sisäisiä tarkastajia. (Kuuluvainen 2010a, 17–18.) Tämän vuoksi organisaation johto määrittelee sisäisen tarkastuksen tehtävät. Sisäinen tarkastus keskittyykin usein operatiivisten ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista koskeviin kysymyksiin, kun taas tilintarkastajalla tavoitteet ja näkökulma ovat yleensä hieman erilaiset. (Lind 2009, 42–43.)

Tilintarkastaja toimii yhtiön ulkopuolella ja suorittaa lakisääteistä valvontaa, jonka tarkoitus on varmentaa, että yhtiö on antanut julkisuuteen olennaisin osin oikeat ja riittävät tiedot. Sisäinen tarkastaja sen sijaan toimii yhtiön sisällä valvoen toiminnan tehokkuutta varmentaaakseen johdolle annettavan informaation oikeellisuutta ja riittävyyttä. Vaikka tavoitteet eivät ole aivan samanlaisia, sisäisen tarkastajan ja tilintarkastajan tekemä työ on osittain päällekkäistä. Päällekkäinen työ on tarpeetonta sekä tehotonta ja sitä voitaisiin välttää yhteistyöllä. Näin osapuolten rajalliset tarkastusresurssit saataisiin käytettyä tehokkaammin. (Riistama 2006, 51–52.) Kuvio 1 havainnollistaa tilintarkastajan ja sisäisen tarkastajan asemaa organisaatiossa.



Kuvio 1 Tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen asema organisaatiossa (Riistama 2006, 53)

Sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen aseman ja tavoitteiden eroavaisuuksista huolimatta tavoitteiden saavuttamiseksi käytetään joitain samoja keinoja. Tämän vuoksi tietyt sisäiseen tarkastukseen liittyvät seikat voivat olla hyödyksi tilintarkastustoimenpiteiden luonnetta, ajoitusta ja laajuutta määritettäessä. (KHT-yhdistys 2009, 535.) Tilintarkastajan on perehdyttävä organisaation toimintaperiaatteisiin ja toimintaan arvioidessaan sisäisen tarkastuksen työn hyödynnettävyyttä. Tilintarkastajan on otettava huomioon sisäisten tarkastajien koulutus ja pätevyys, tarkastuksen suunnittelun ja dokumentoinnin asianmukaisuus, sekä onko organisaation johto toiminut sisäisen tarkastuksen suositusten mukaisesti. Jos sisäinen tarkastus täyttää vaadittavat kriteerit, tilintarkastaja pyrkii hyödyntämään sen työtä mahdollisimman paljon. (Lind 2009, 43–44.) Tilintarkastajien tulee arvioida myös sisäisen tarkastuksen tekemän työn laatua. Jos se vastaa tilintarkastajan vaatimuksia, tämä joutuu vielä päättämään, voiko hän luottaa sisäisen tarkastuksen toimintaan ja käyttää sitä hyväkseen lakisääteisessä tilintarkastuksessa. (Gavin, Lander & Reinstein 1994, 29–31.)

Jo 1980-luvulla (Brown 1983, 444; Schneider 1984, 657) havaittiin, että tilintarkastuspalkkioita voidaan saada alhaisemmaksi, jos tilintarkastaja voi luottaa sisäisen tarkastuksen tekemään työhön ja käyttää tätä hyväkseen omissa tarkastuksissaan. Niinkään jo samalla vuosikymmenellä (Messier & Schneider 1988, 337–338) huomattiin, että tilintarkastajiin kohdistui enemmän ja enemmän paineita tilintarkastuspalkkioiden pienentämiseksi. Edelleen tänä päivänä yritykset pyrkivät pienentämään maksamiensa

tilintarkastuspalkkioiden määrää. Palkkiot luonnollisesti pienevät, kun tilintarkastajat pystyvät pienentämään tekemiensä työtuntien määrää. Tässä kohdassa sisäinen tarkastus tulee esiin, koska tilintarkastajien käyttämät työtunnit vähenevät, jos he voivat käyttää sisäisen tarkastuksen jo tekemää työtä hyväkseen. Tällöin sisäisen tarkastuksen työn pitää olla tehty niin laadukkaasti, että tilintarkastaja voi päättää käyttävänsä sitä hyväkseen omassa tarkastustyössään.

1.2 Tutkielman tavoitteet

Tilintarkastuspalkkioon on jo pitkään kohdistunut ja kohdistuu edelleen jatkuvasti alen- tamispaineita. Yksi tapa alentaa palkkiota on tehdä sisäisen tarkastuksen toimesta niin laadukasta ja tilintarkastajille asetetut kriteerit täyttävää työtä, että tilintarkastaja voi käyttää sitä hyväkseen ja täten itse käyttää tarkastukseen vähemmän työaikaansa. Aikai- semmissa tutkimuksissa on havaittu, että tietyt sisäiseen tarkastukseen liittyvät seikat aiheuttavat sen, että tilintarkastajat luottavat herkemmin sisäisen tarkastuksen tekemään työhön. Tämän tutkielman tavoitteena on ensin selvittää aiempien tutkimusten avulla, minkälaisia seikkoja tilintarkastajat arvostavat sisäisessä tarkastuksessa, sen tekemässä työssä sekä organisoinnissa. Seuraavaksi pyritään selvittämään, miten case-yrityksen sisäinen tarkastus on järjestetty sekä miten yrityksessä on otettu sisäisen tarkastuksen laatuun liittyvät seikat huomioon. Tämän jälkeen voidaan analysoida case-yrityksen näkökulmasta, mitkä seikat helpottavat tilintarkastajan luottamusta, ja missä kohdin yrityksessä olisi vielä mahdollista vaikuttaa luottamuspäätöksen syntyyn ja täten osaltaan vaikuttaa tilintarkastuspalkkionkin suuruuteen. Lopuksi aiempien tutkimusten ja case-yrityksen arvioinnin pohjalta yritykselle annetaan parannusehdotuksia, joiden perusteella he voivat muuttaa toimintaansa sellaiseen suuntaan, että tilintarkastajat voisivat helpommin luottaa sisäisen tarkastuksen tekemään työhön.

1.3 Tutkimusmetodologia

Neilimo ja Näsi (1980, 31) jakoivat liiketaloustieteen tutkimusotteet neljään ryhmään. Nämä ovat käsiteanalyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen ja toiminta- analyttinen tutkimusote. Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991, 315–318) lisäsivät konstruktiivisen tutkimusotteen näiden neljän rinnalle. Näitä tutkimusotteita selittää kuvio 2.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote Toiminta-analyttinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimus-	Konstruktiivinen tutkimusote

Kuvio 2 Liiketaloustieteen tutkimusotteet (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 257)

Kuviossa 2 on asetettu vastakkain deskriptiivisyys ja normatiivisuus sekä teoreettisuus ja empiirisyys. Deskriptiiviset tutkimukset ovat kuvailevia, selittäviä tai ennustavia ja vastaavat kysymyksiin ”miten on?” ja ”miksi on?”. Normatiiviset tutkimukset sen sijaan ovat tavoitehakuja ja pyrkivät vastaamaan kysymykseen ”miten pitäisi toimia?”. Teoreettisuudella tarkoitetaan, että tutkimus perustuu ajattelun tai päättelyn metodeihin, vaikka empiiristäkin aineistoa voi olla välillisesti mukana, esimerkiksi aikaisempien tutkimusten kautta. Empiirisytydellä tarkoitetaan, että tutkimuksen aineisto hankitaan kentältä tai laboratoriosta. (Lukka 1991, 167.)

Toiminta-analyttinen tutkimus nojaa pääasiassa empiiriseen aineistoon, vaikka mukana voikin olla argumentointityyppinen käsiteanalyttinen osio. Toiminta-analyttisen tutkimuksen raportit eivät noudata mitään tiettyä kaavaa vaan ne mukautuvat tutkimuskohteen ja valittujen metodien perusteella. Toiminta-analyttisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää lainomaisia yleistyksiä vaan tarkoitus on analysoida subjektiivisesti yksittäistapauksia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti. Tutkimuksissa korostetaan ymmärtävää tulkittamista ja siten luovutaan objektiivisuuden vaatimuksesta. Empiria on tavallisesti kerätty harvojen kohteiden kautta, ja tarkoituksena voi olla ainutkertaisten ilmiöiden analysointi. Tällöin ei edes voida tehdä tilastollisia yleistyksiä, ja toiminta-analyttiset tutkimukset ovatkin nostaneet yksittäisiä ja erityisiä tapauksia tutkimuksen kohteeksi. Yksittäistapausten joukosta voi kuitenkin myöhemmin nousta esiin jokin seikka, joka on mahdollista yleistää. (Lukka 1991, 170–171, 176–177; Neilimo & Näsi 1980, 34–35.)

Case-tutkimuksen klassisena perusmallina pidetään etnografista tutkimusta. Sen tyypillisessä tutkimusasetelmassa tutkija pyrkii selvittämään vieraan kulttuurin tapoja, arvoja ja toimintamalleja. Liiketaloudellisessa case-tutkimuksessa vierasta kulttuuria vastaa tutkittava organisaatio. Tämä tutkielma tehdään toiminta-analyttisena case-tutkimuksena. Tällöin tarkoituksena ei ole löytää yleistyksiä vaan kuvata mahdollisimman syvällisesti case-yrityksen toimintatapoja. Tässä tutkielmassa näistä toimintatavoista pyritään saamaan tietoa suorittamalla haastattelu case-yrityksessä. (Kasanen & Lukka 1993, 370; Lukka 1999, 137.)

1.4 Tutkimuksen kulku

Johdantoluvussa esitellään lyhyesti sisäistä tarkastusta ja tilintarkastusta sekä seikkoja, jotka vaikuttavat tilintarkastajan päätökseen luottaa sisäisen tarkastuksen tekemään työhön. Lisäksi johdannossa kerrotaan tämän tutkielman metodologiasta ja tavoitteista. Johdannon jälkeisessä luvussa tarkastellaan tarkemmin organisaation sisäistä valvontajärjestelmää. Siihen liittyy yrityksen sisäinen valvonta sekä sisäinen tarkastus, tämän järjestäminen, säädännölliset seikat, tehtävät sekä suunnittelu ja toteutus. Toisessa luvussa tutustutaan tarkemmin myös tilintarkastukseen, sen määritelmään ja sääntelyyn. Sen lisäksi tarkastellaan tilintarkastuksen tehtäviä sekä suunnittelua ja toteutusta.

Kolmannessa luvussa tutustutaan sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen yhteistyöhön, tarkastellaan siitä saatavia hyötyjä ja pohditaan, miten tilintarkastus voi käyttää hyväkseen sisäisen tarkastuksen jo tekemää työtä. Tätä selvitetään tarkastelemalla aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja lopuksi näistä tehdään viitekehys. Neljännessä luvussa suoritetaan haastattelu case-yrityksessä ja verrataan haastattelussa saatuja tietoja kolmannessa luvussa tehtyyn viitekehukseen. Sitten analysoidaan, mitä osia sisäisen tarkastuksen työstä voidaan tilintarkastuksessa käyttää hyväksi ja missä kohdin vielä voitaisiin edesauttaa sisäisen tarkastuksen työn hyväksikäyttöä. Tämän jälkeen viidennessä luvussa käydään läpi merkittävimpiä johtopäätöksiä ja pohditaan, voiko tutkielman perusteella tehdä yleistyksiä. Lopuksi kuudennessa luvussa vedetään yhteen koko tutkielma.

2 SISÄINEN TARKASTUS JA TILINTARKASTUS

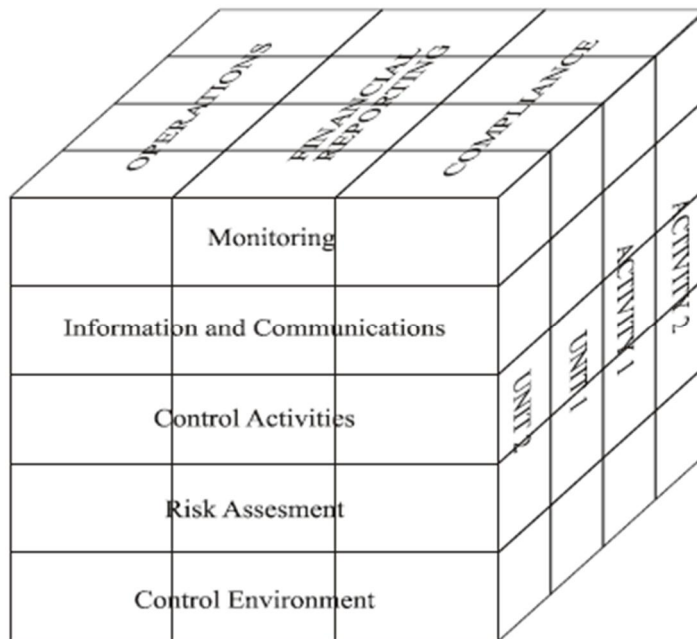
2.1 Sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus

2.1.1 Sisäisen valvonnan rooli ja COSO-malli

Sisäinen valvonta on osa johtamis- ja hallintojärjestelmää. Se tuottaa johdolle tietoa organisaation tilasta ja aikaansaannoksista sekä auttaa johtoa muokkaamaan organisaation toiminnan haluamansa kaltaiseksi. Sisäisen valvonnan tehokkuus on riippuvainen siitä, kuinka hyvin organisaation henkilöstö ymmärtää tehtävänsä ja tavoitteensa sekä pyrkii saavuttamaan ne. (Alftan, Blummé, Heikkala, Kontula, Miettinen, Pakarainen, Sinersalo, Sjölund, Sundvik, Tarvainen, Tikkanen, Turakainen, Urrila & Vesa 2008, 36.)

The Treadway Commission ehdotti tietyille tarkastus- ja valvontajärjestöille (American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives Institute, The Institute of Internal Auditors ja Institute of Management Accountants) yhteistyötä. Nämä järjestöt alkoivat toimia yhdessä sisäisen valvonnan määritelmien ja käsitteiden yhdenmukaistamiseksi. Tämän johdosta syntyi Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), jonka ansiosta vuonna 1992 julkaistiin COSO-raportti. (Kuuluvainen 2010b, 43; Alftan ym. 2008, 37.)

COSO-raportissa esiteltiin COSO-malli, jonka mukaan sisäinen valvonta määritetään prosessiksi, johon osallistuvat organisaation hallitus, johto ja muu henkilöstö ja joka pyrkii varmistamaan tietyt tavoitteet. Nämä tavoitteet on ryhmitelty toiminnan tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen (operations), taloudellisen tietoon (financial reporting) ja raportoinnin luotettavuuteen sekä lakien ja säännösten noudattamiseen (compliance). Mallin mukaan sisäinen valvonta koostuu viidestä toisiinsa liittyvästä osatekijästä, jotka ovat osa johtamisprosessia ja joihin liittyy liiketoiminnan johtamistapa. Nämä osatekijät ovat valvontaympäristö (control environment), riskienhallinta (risk assessment), valvontatoimenpiteet (control activities), tieto ja tiedonvälitys (information and communications) sekä seuranta ja valvonta (monitoring). (Alftan ym. 2008, 37–38.) Kuviossa 3 nämä tavoitteet on kuvattu kuution päällimmäisellä sivulla. Osatekijät sen sijaan ovat edessä ja oikealla sivustalla näkyvät kaikki organisaation toiminnot ja yksiköt. Kuutio pyrkii osoittamaan, että kaikki edellä mainitut ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa.



Kuvio 3 COSO-malli (Dordevic & Krstic 2012, 156)

Valvontaympäristöllä tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevaa valvontakulttuuria, joka vaikuttaa henkilöstön asennoitumiseen valvontaa kohtaan. Valvontaympäristö on perustana kaikelle muulle toiminnalle yrityksessä. Se koostuu rehellisyydestä, eettisistä arvoista, henkilöstön pätevyydestä, johdon toimintatavoista ja tavasta, jolla johto jakaa vastuuta ja kehittää henkilöstöään. (Alftan ym. 2008 38–39.)

Riskienhallinnan perustan luo riskien arviointi, joka tarkoittaa tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien tunnistamista ja analysointia. Näiden riskien arvioinnin edellytyksenä on johdonmukaiset ja eri tasoilla asetetut tavoitteet. Nämä riskit voivat olla organisaation sisäisiä tai tulla sen ulkopuolelta. Valvontatoimenpiteet ovat toimintatapoja, joiden avulla voidaan varmistaa, että organisaatio toimii johdon haluamalla tavalla ja ryhtyy tarvittaessa riskien hallitsemiseksi tarvittaviin toimenpiteisiin. Näitä toimenpiteitä suoritetaan organisaation kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla. Ne koostuvat muun muassa valtuutuksista, suoritusarvioinneista ja työtehtävien eriyttämisestä. (Alftan ym. 2008, 39.)

Tieto on tunnistettava ja välitettävä sellaisessa muodossa ja sellaisella aikataululla, että kaikki voivat selviytyä velvollisuuksistaan, joten tiedonvälityksen on oltava tehokasta. Tämä on mahdollista silloin, kun tieto kulkee ylhäältä alas, alhaalta ylös sekä organisaation poikki. Koko henkilöstön tulee ymmärtää oma roolinsa sisäisessä valvonnassa sekä yksittäisten toimien vaikutukset toisten työhön. Tätä sisäisen valvonnan laatua ja toimivuutta on seurattava koko ajan ja säännöllinen valvonta onkin johdon ja esi-

miesten tehtävä. Havaituista puutteista on raportoitava esimiehelle ja vakavissa tapauksissa suoraan ylimmälle johdolle sekä hallitukselle. (Alftan ym. 2008, 39–40.)

COSO-malli ja muut teoreettiset mallit eivät kuitenkaan sovi kaikkiin yrityksiin, vaan toimivan sisäisen valvonnan luomiseksi on määritettävä yrityksen erityispiirteet. On huomioitava muun muassa yrityksessä vallitseva kulttuuri, johdon ja henkilöstön väliset suhteet, valvonnan kustannukset ja sen ylläpidon vaikeus. Toimiva ja vähän näkyvä valvonta luo pohjan tavoitteiden saavuttamiselle. (Marttila 1998, 19.)

2.1.2 Sisäinen tarkastus ja sen järjestäminen

Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on tuottaa organisaation johdolle objektiivinen arvio sisäisen valvonnan, riskienhallinnan sekä johtamis- ja hallintoprosessien toimivuudesta. Se on riippumatonta ja objektiivista arviointi-, varmistus- ja konsultointitoimintaa. Osana sisäistä valvontaa sisäinen tarkastus on merkittävä tiedon tuottaja johdolle ja hallitukselle. Se on itsenäinen toiminto, joka on perustettu organisaation sisällä tutkimaan ja arvioimaan organisaation toimia. Sisäisen tarkastuksen tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja kehittää sen toimintaa sekä tukea organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa (Koivu 2000, 47; Kuuluvainen 2010a, 17; Sawyer 1988, 6.)

Sisäinen tarkastus arvioi systemaattisesti organisaation toimintoja. Se arvioi muun muassa taloudellisen ja toiminnallisen informaation tarkkuutta ja luotettavuutta, sekä onko liiketoiminnan riskit tunnistettu ja minimoitu. Sisäinen tarkastus varmistaa, että organisaatio toimii ulkoisten sääntöjen ja määräysten sekä sisäisten toimintaohjeiden mukaisesti ja noudattaa tiettyjä standardeja. Se myös tarkastaa, että organisaation resursseja hyödynnetään taloudellisesti järkevällä tavalla ja että organisaation tavoitteet pyritään saavuttamaan tehokkaasti. (Sawyer 1988, 7.)

Sisäinen tarkastus ei ole viranomaisten määräämää toimintaa, vaan organisaation johtoa avustavaa arviointia ja ennaltaehkäisevää konsultointia. Sisäisten tarkastajien tulee avustaa organisaation johtoa toimimaan niin, että henkilöstölle ei tule houkutus- tai mahdollisuuksia toimia toivottujen tapojen vastaisesti tai ammattistandardien määrittämien väärinkäytösten mukaisesti. Nämä kansainväliset ammattistandardit ohjaavat sisäisten tarkastajien toimintaa rajojen asettajana. (Koivu, Ranta-Aho & Vuoti 2010, 120–121.)

Sisäinen tarkastus voidaan järjestää eri tavoilla eri yrityksissä. Yrityksellä voi olla oma sisäisen tarkastuksen yksikkö, joka toimii suoraan organisaation johdon valvonnassa. Yritys voi myös ostaa sisäisen tarkastuksen palvelut tai näiden yhdistelmänä sen sisäinen tarkastusyksikkö voi työskennellä yhdessä ulkopuolisen palveluntoimittajan kanssa. (Alftan ym. 2008, 114–116.)

Yhtiön omalla sisäisen tarkastuksen yksiköllä on ulkopuolisia tarkastajia parempi ymmärrys organisaation toiminnasta, kulttuurista ja toimintaympäristöstä. Yrityksen oma tarkastusyksikkö myös tuntee organisaation tietojärjestelmät ja pystyy siten heti työskentelemään tehokkaasti, mutta hyötyjen lisäksi organisaation omaan tarkastusyksikköön liittyy myös haittoja. (Alftan ym. 2008, 115.) Objektiivisuuden ja riippumattomuuden säilyttämiseksi sisäiset tarkastajat eivät voi olla tekemisissä tarkastettavien kohteiden kanssa (The Institute of Internal Auditors). Oman tarkastusyksikön on mahdotonta saavuttaa täyttä riippumattomuutta organisaation johtoon nähden ja tämän vuoksi johdon toiminnan ja siihen liittyvien väärinkäytösepäilyjen tarkastaminen vaikeutuu. Toiseksi osaavan sisäisen tarkastajan rekrytoinnista aiheutuu enemmän kustannuksia kuin ulkopuolisen asiantuntija-avun ostamisesta vain osan aikaa vuodesta tai tiettyihin projekteihin. (Alftan ym. 2008, 115.)

Kun sisäisen tarkastuksen palvelut ostetaan ulkopuolelta, voidaan eliminoida tarkastajien mahdollinen käyttämätön työaika, koska palvelua voidaan ostaa tarpeen mukaan. Tarkastus voidaan kohdistaa erityisalueille, koska ulkopuolisilla palveluntarjoajilla on erityisasiantuntemusta ja standardoidut tarkastusmenetelmät. Palveluntarjoajia voidaan pitää riippumattomampina organisaation johtoon nähden ja heillä on uutta näkemystä organisaatioiden toimintatapoihin. Toisaalta ylimmältä johdolta voi jäädä joidenkin kontrollien valvonta kokonaan pois ja toinen haitta syntyy, koska ulkopuoliset asiantuntijat eivät ole yrityksessä jatkuvasti. Tämän vuoksi organisaation on kuitenkin järjestettävä havaintojen ja korjaustoimenpiteiden seuranta sisäisesti. Palveluntarjoajan henkilöstö voi vaihtua usein, minkä vuoksi uusia asiantuntijoita on tutustuttava organisaatioon jatkuvasti. Sen sijaan yhdistettäessä oma sisäinen tarkastusyksikkö ja ulkopuolelta ostettu palvelu voidaan minimoida kustannukset, koska oman henkilökunnan määrä pystytään pitämään optimissaan. Tällöin voidaan myös saada erityisasiantuntemusta, kun se on tarpeen. Ulkopuolisten asiantuntijoiden riippumattomuus kuitenkin kärsii, koska he ovat sisäisen tarkastusyksikön johdon valvonnassa. (Alftan ym. 2008, 115–116.)

Sisäisten tarkastuspalveluiden ostaminen oman organisaation ulkopuolelta on yleistynyt 1990-luvulta lähtien. Näitä ulkopuolisia palveluita ovat tarjonneet lähinnä suurten tilintarkastusyhteisöjen yksiköt, ja tämä on ongelmallista, koska tilintarkastajia ei voi automaattisesti pitää pätevinä sisäisinä tarkastajina. Sisäinen tarkastus on kehittynyt omaksi ammatikseen, jolla on oma tutkinto, omat kansainväliset ammattistandardit ja eettiset säännöt sekä omaa tutkimus- ja julkaisutoimintaa. Sisäiset tarkastajat ovat kehittäneet osaamistaan sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja hyvän hallinnon arvioinnissa. Ammattikunnalla on myös vakiintuneet työtavat ja metodit, joita jokaisen sisäisen tarkastajan on noudatettava. Nykyisin suurissa tilintarkastusyhteisöissä on kokopäiväisiä sisäisiä tarkastajia sekä muita sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ammattilaisia. (Halla 2004, 13–14.)

Nykyään sama tilintarkastusyhteisö ei voi toimia yhtiön sisäisenä tarkastajana sekä tilintarkastajana. Tämän estää se, että tilintarkastaja ei voi arvioida omaa toimintaansa sisäisenä tarkastajana. Sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen välinen yhteistyö kärsii silloin, kun kaksi kilpailevaa tilintarkastusyhteisöä ovat kilpailleet tilintarkastuksen toimittamisesta asiakkaalle ja tarjouskilpailun hävinnyt yhteisö toimii sisäisen tarkastuksen palveluntoimittajana. Tällöin on mahdollista, että ainakin tilaisuuden tullen pyritään jopa syrjäyttämään toinen pois asiakasyhtiöstä. (Halla 2004, 14–15.)

Jos sisäisen tarkastuksen henkilöstöltä puuttuu tehtäväkokonaisuuden tai sen yksittäisen osan edellyttämät tiedot, taidot tai muu pätevyys, sisäisen tarkastuksen johtajan on hankittava asiantuntevaa neuvontaa ja apua ulkopuolisilta palveluntarjoajilta (Sisäiset tarkastajat ry 2007, 76). Nykyään myös sisäisen tarkastuksen kansainvälinen pääjärjestö (The Institute of Internal Auditors, IIA) myöntää, että yrityksillä on tarvetta ostaa sisäisen tarkastuksen palveluita ulkopuolisilta. Suomalaisissa yrityksissä osittain ulkoistettu sisäinen tarkastus onkin yleistynyt viime vuosina. (Alftan ym. 2008, 117.)

2.1.3 Sisäisen tarkastuksen sääntely

Sisäisen tarkastustoiminnon tulee olla riippumaton ja sisäisen tarkastajan työssään objektiivinen (Sisäiset tarkastajat ry 2007, 14). Sisäisessä tarkastuksessa käsite riippumattomuus on suppeampi kuin tilintarkastuksessa. Se sisältää vain sisäisen tarkastuksen asianmukaisen organisaatioaseman. (Jokipii & Miettinen 2005, 18.) Aseman saavuttamiseksi sisäisellä tarkastuksella tulee olla pääsy kaikkiin organisaation tietokantoihin ja sen tulee voida suorittaa kaikki tarvittavat tarkastukset ilman häirintää. Sisäisen tarkastuksen tulee myös raportoida suoraan organisaation ylimmälle johdolle. (The Institute of Internal Auditors.) Objektiivisuus puolestaan korostuu sisäisessä tarkastuksessa. Objektiivisuudella tarkoitetaan sisäisen tarkastajan puolueettomuutta ja tasapuolisuutta. (Jokipii & Miettinen 2005, 18–19.)

Sisäisen tarkastajan objektiivisuutta uhkaavat muutamat henkilösuhteisiin ja tarkastusympäristöön liittyvät tekijät. Tällaisia ovat muun muassa oman työn tarkastamisen uhka, joka voi syntyä esimerkiksi, kun tarkastaja on ollut mukana tietyn järjestelmän käyttöönotossa ja hänen pitää myöhemmin arvioida järjestelmän toimivuutta. Tällöin hän ei välttämättä osaa arvioida järjestelmän toimivuutta tarpeeksi kriittisesti. Taloudellinen uhka esiintyy, kun esimerkiksi puolison työpaikka on tarkastuskohteessa. Tarkastaja voi myös kohdata tarkastettavien suunnalta sosiaalista painostusta, kun nämä yrittävät vaikuttaa tarkastuksen lopputulokseen. Henkilökohtaiset suhteet voivat muodostaa uhkan, kun tarkastettavassa kohteessa on tarkastajan ystävä tai sukulainen. Myös silloin, jos tarkastaja on toiminut samassa tarkastuskohteessa liian kauan, voi syntyä liiallisen

läheisyyden uhka, joka muodostuu pitkään jatkuneista henkilösuhteista. (Jokipii & Miettinen 2005, 19–20.)

Ammattistandardit määrittävät sisäisen tarkastuksen tehtävien suorittamisen perusperiaatteet. Ne koostuvat ominaisuus-, toteutustapa- ja soveltamisstandardeista. Ominaisuusstandardit koskevat tehtäviä hoitavien toimijoiden ominaispiirteitä eli esimerkiksi toimivaltaa, objektiivisuutta ja riippumattomuutta. Toteutustapastandardit kuvaavat tehtävien luonteen ja määrittävät laatuvaatimukset. Nämä standardit koskevat kaikkia sisäisen tarkastuksen tuottamia palveluita. Soveltamisstandardit sen sijaan on luotu tiettyjä tehtävätyyppejä varten ja ne myös koskevat vain näitä tehtäviä. (Sisäiset tarkastajat ry 2007, 12, 14.)

Sisäisen tarkastuksen kansainvälisen pääjärjestön (IIA) eettisten sääntöjen tarkoitus on edistää sisäisen tarkastuksen ammattietiikkaa. Eettiset säännöt koostuvat neljästä periaatteesta, jotka ovat rehellisyys, objektiivisuus, luottamuksellisuus ja ammattitaito, sekä näitä koskevista käyttäytymissäännöistä. (Sisäiset tarkastajat ry 2007, 30–31.) Koko eettinen ohjeistus koskee kaikkia henkilöitä ja yksiköitä, jotka toimivat sisäisen tarkastuksen tehtävissä. Käyttäytymissääntöjen tarkoitus on auttaa periaatteiden soveltamisessa käytäntöön ja ohjata sisäisten tarkastajien eettisiä toimintatapoja. (Taimisalo 2008, 46.)

Rehellisyyden todetaan olevan perusta luottamukselle ja sisäisten tarkastajien arvioiden uskottavuudelle. Käyttäytymissäännöissä tuodaan esille muun muassa suotuista työskentelytapa sekä lain ja ammatin vaatimusten noudattaminen. Objektiivisuuden periaate korostaa sitä, että omat tai toisten ihmisten käsitykset eivät saa vaikuttaa tarkastajien tekemään työhön tai siitä esitettävään arvioon. Sen mukaan sisäisen tarkastajan on ilmaistava kaikki tiedossa olevat arvioinnin oikeellisuuteen vaikuttavat asiat. Luottamuksellisuuden periaatteen mukaan työssä saatuja luottamuksellisia tietoja ei voi luovuttaa eteenpäin ellei laki siihen velvoita. Näitä tietoja ei myöskään saa käyttää omaksi henkilökohtaiseksi hyödykseen. Ammattitaidon periaatteen mukaan sisäiset tarkastajat voivat osallistua niihin tehtäviin, joihin heillä on tarpeellinen tieto, taito ja kokemus. Käyttäytymissäännöissä edellytetään ammattitaidon sekä palveluiden tehokkuuden, vaikuttavuuden ja laadun jatkuvaa kehittämistä. (Taimisalo 2008, 46–48.)

2.2 Tilintarkastuksen määritelmä

2.2.1 *Tilintarkastuksen määritelmä ja odotuskuilu*

Useimmiten tilintarkastusta käsitellään kirjanpidon ja tilinpäätösinformaation tulkitsemisen näkökulmasta. Tilintarkastajan tärkein tehtävä onkin varmistaa, että tilinpäätös,

toimintakertomus ja ne taloudelliset tiedot, joita käytetään päätöksenteossa, ovat olen-
naisilta osiltaan oikein. (Horsmanheimo & Steiner 2008, 17.)

Tilintarkastuksen merkitys ei rajoitu toimeksiantajien ja toimeksiannon saajan välille. Tiedolla on merkitystä monille sidosryhmille ja yhteiskunnassa yleisesti. Tilinpäätösten ja tilintarkastuskertomusten kanssa tekemisiin joutuvat muun muassa yritysten ja asun-
to-osakeyhtiöiden omistajat, työntekijät, sijoittajat, virkamiehet ja liike-elämässä toimi-
vat ihmiset. Tilintarkastajan raportoinnista he käyttävät myös muun muassa laskelmia,
lausuntoja ja todistuksia. (Horsmanheimo & Steiner 2008, 17.)

Tilintarkastajat tarjoavat asiakkaille erilaisia muitakin kuin lakisääteisiä palveluita
pelkkien tilinpäätöksiin liittyvien tarkastusten lisäksi. Asiakkaat käyttävät tilintarkasta-
jia esimerkiksi, kun he haluavat saada muita tietoja ja arvioita taloudellisista sekä oi-
keudellisista asioista. Usein tilintarkastajalta odotetaan enemmän kuin toimeksian-
non tai lainsäädännön perusteella voitaisiin edellyttää. Osittain tämänkin vuoksi laissa
on tarkasti säädelty tilintarkastajan vastuu. (Horsmanheimo & Steiner 2008, 17.)

Tilintarkastajan perustehtävä on antaa tilintarkastuksesta objektiivinen ja riippuma-
ton lausunto, johon sidosryhmät voivat luottaa. Tilintarkastajan on siis pystyttävä koh-
tuullisella varmuudella toteamaan, että tilinpäätösinformaatio ei sisällä olennaista vir-
hettä tai puutetta. Tilintarkastajan tehtävät ja roolit on määritelty tilintarkastuslaissa,
mutta tälle asetetaan silti useinkin nämä tehtävät ja roolit ylittäviä odotuksia. Yrityksen
omistajat valitsevat tilintarkastajan ja tämän vuoksi häntä pidetäänkin eräänlaisena
omistajien luottohenkilönä ja siksi tilintarkastajalta saatetaan odottaa enemmän kuin
laki vaatii tai sallii. Tätä kutsutaan odotuskuiluksi. (Horsmanheimo 1998, 38.)

Tilintarkastuksen odotuskuilu on jaettavissa kolmeen eri osaan. Näitä ovat puutteel-
linen suorituskuilu, puutteellinen säännöskuilu sekä kohtuullisuuskuilu. Puutteellinen
suorituskuilu tarkoittaa, että tilintarkastaja on sidosryhmien mielestä suorittanut tilintar-
kastuksen puutteellisesti vallitsevien säännösten puitteissa. Puutteellisella säännöskui-
lulla tarkoitetaan, että tilintarkastusta koskevat lait, säännöt ja suositukset ovat sidos-
ryhmien mielestä puutteellisia. Kohtuullisuuskuilu tarkoittaa, että suoritettun tilintarkas-
tuksen ja sidosryhmien odotusten välinen kuilu johtuu sidosryhmien kohtuuttomista
odotuksista. (Porter 1993, 50; Troberg & Viitanen 2001, 11.)

Puutteellisen suorituskuilun syntyyn vaikuttavat sidosryhmien mielestä erityisesti
muutamien seikat. On koettu, että tilintarkastajan pitäisi paremmin huomata yrityksen
henkilökunnan tekemät laittomuudet, tarkastaa ja raportoida yrityksen tulevaisuuden
toimintaedellytysten mahdolliset uhkat sekä tarpeen vaatiessa täydentää tilinpäätös-
informaatiota. Sidosryhmät siis odottavat, että tilintarkastajat havaitsevat, kun yrityksen
henkilöstö tekee jotain laitonta. Ne myös haluavat tilintarkastajilta aikaisen varoituksen,
jos tulevaisuuden toimintaedellytykset ovat uhattuina sekä odottavat tilintarkastajan
täydentävän tilinpäätösinformaatiota useammin. Puutteellisen säännöskuilun osalta si-
dosryhmät kokevat, että Suomessa pitäisi määrittää paremmin tilintarkastajan vastuu

petosten havaitsemisessa ja raportoimisessa. Kohtuullisuuskuilun syntyyn ovat vaikuttaneet erityisesti kaksi tilintarkastajilta odotettua seikkaa. Näiden perusteella tilintarkastajan pitäisi huomata ja raportoida varkaudet ja kavallukset, joihin on syyllistynyt johtoon kuulumaton henkilö sekä tarkastaa ja raportoida, johdetaanko yritystä tehokkaasti. (Troberg & Viitanen 2001, 11–12.)

2.2.2 *Agenttiteoria*

Erityisesti agenttiteorian avulla voidaan selittää tilintarkastuksen tarpeellisuutta taloustieteellisesti. Agenttiteoria liittyy kannustinongelmiin yrityksissä, joissa omistus ja valvonta ovat eriytyneet. Agenttisuhteissa päämiehen eli omistajien ja agentin eli johdon välillä on tavoiteristiriitoja, koska molemmat pyrkivät toimimaan omaa etuaan tavoitellen. Jos toimivaa valvontaa ei ole, on todennäköisempää, että johto toimii vastoin omistajien etua. Ongelmat tulevat esiin erityisesti yrityksissä, joissa osakeomistus on levinnyt laajalle, kuten pörssiyrityksissä. Tällöin osakkeenomistajien vaikutusmahdollisuudet ovat pienet, kun kenelläkään ei ole suurta yksittäistä osuutta. Yksittäiset osakkeenomistajat eivät tällöin uhraa resursseja johdon valvontaan, koska myös kaikki muut saavat saman hyödyn uhraamatta mitään ja koska he pystyvät myymään osakkeensa laskematta kurssia. Omistajien paras vaikutuskanava yrityksen johtoon on yhtiökokous. Siellä osakkeenomistajat valitsevat hallituksen jäsenet, joiden tehtävä on valvoa, että johto toimii omistajien etujen mukaisesti. Silloin hallitus ja johto molemmat toimivat omistajien agentteina. Agenttiteorian mukaan ongelmat syntyvät, koska osapuolten välillä on epäsymmetristä informaatiota. Yrityksen omistajilla ei esimerkiksi ole yhtä paljon tietoa käytettävissään kuin yrityksen johdolla ja näin he eivät tiedä, toimiiko johto täysin heidän hyväkseen. (Watts & Zimmerman 1983, 613–616; Jensen & Meckling 1976, 308; KTM 2006, 16.)

Koska johto ei aina toimi täysin omistajien parhaan edun mukaisesti, syntyy intressiristiriitoja. Näiden ristiriitojen minimoimisesta sen sijaan syntyy kustannuksia, jotka Jensen & Meckling (1976, 308) jakavat kolmeen osaan:

- valvontakustannuksiin
- sitouttamiskustannuksiin ja
- jäännöskustannuksiin.

Omistajille aiheutuu valvontakustannuksia johdon toiminnan mittaamisesta ja tarkkailemisesta. Sitouttamiskustannuksia syntyy, kun yrityksen ja johdon välille laaditaan sopimuksia, jotka rajaavat tiettyjä asioita johdon toimivallan ulkopuolelle. Nämä sopimukset voivat rajoittaa johtoa tekemästä joitain yritykselle suotuisia toimia. Jäännöskustannuksia muodostuu, kun johdon päätökset eivät ole omistajien kannalta optimaali-

sia valvonnasta ja sitouttamisesta huolimatta. (Jensen & Meckling 1976, 308; KTM 2006, 17.)

Edellä mainittuja agenttiristiriitoja voidaan pienentää erilaisilla tavoilla. Ensisijaisesti omistajat voivat valvoa johtoa sekä luoda heille taloudellisia kannustinjärjestelmiä. Joskus myös lainsäädäntö voi pienentää agenttiristiriitoja johtamis- ja valvontajärjestelmien rakenteiden kautta. Kuitenkin ehkä paras ja ainakin suurin tapa yhdistää johdon tavoitteet omistajien tavoitteisiin on lisätä johdon osakkeenomistusosuutta. Paljon osakeita omistava johto työskentelee ahkerammin sekä tekee parempia ja pidemmän ajan investointipäätöksiä kuin johto, jolla on pieni osakkeenomistusosuus. Useat tutkimukset (katso esim. Byrd, Parrino & Pritsch 1998, 18–19) ovat osoittaneet johdon osakeomistuksen ja yrityksen suorituskyvyn välillä olevan positiivisen yhteyden. Toisaalta osakeomistus voi olla haitallinen, jos johto pystyy omistuksensa kautta vaikuttamaan omaan valvomiseensa. Agenttikustannuksiin voidaan vaikuttaa myös yrityksen velkaantuneisuuden ja osingonjaon kautta. Tämä tapahtuu yrityksen kassavirtojen kautta. Yritys joutuu kääntymään velkojien puoleen vapaiden kassavirtojen vähentyessä. Ulkoinen rahoitus altistaa johdon myös velkojien tarkkailun ja tutkimuksen kohteeksi. (Jensen & Meckling 1976, 309–310; KTM 2006, 17–18.)

Agenttiteorian mukaan ulkoinen tilintarkastus on etenkin yrityksen johdon intresseissä, koska sen osapuolen, jolle on delegoitu päätösvaltaa, on järkevää alistua valvontaan, jos valvonnasta saatavat hyödyt ylittävät valvonnasta aiheutuvat kustannukset. Yrityksen johdon lisäksi myös etenkin osakkeenomistajat hyötyvät tilintarkastuksen kautta tulevasta valvonnasta. Tilintarkastajan roolia voidaankin tarkastella valvonnan tarpeen näkökulmasta. Osakkeenomistaja tarvitsee luottamushenkilön itsensä ja yrityksen hallintoa hoitavien toimielinten välille, koska hänellä on tarve valvoa sijoitustaan ja usein hänellä ei ole mahdollisuutta itse suorittaa tätä valvontaa. Tilintarkastajan on oltava tarkastuskohteen johdosta riippumaton, jotta tilintarkastus voisi vaikuttaa agenttikustannuksia vähentävästi. Tilintarkastuksen tarkoitus toteutuu vain silloin, kun tilintarkastajan riippumattomuus toteutuu, koska vain silloin tilintarkastuskertomukseen voidaan luottaa. (KTM 2006, 18–19.)

2.2.3 Sääntely ja hyvä tilintarkastustapa

Euroopan yhteisön jäsenmaiden tilintarkastusta ohjaa tilintarkastusdirektiivi, johon on kirjattu muun muassa tilintarkastajien tehtäviä, laadunvarmistusta ja ammattietiikkaa koskevat määräykset. Suomessa tilintarkastus perustuu tilintarkastuslakiin ja valtioneuvoston antamaan asetukseen. Näiden lisäksi tilintarkastukseen vaikuttavia säännöksiä on myös muissa laeissa. Tilintarkastukseen vaikuttaa myös muun muassa valtion tilintar-

kastuslautakunnan eli VALA:n tai Keskuskauppakamarin tilintarkastuslautakunnan eli TILA:n antamat ohjeet ja päätökset. (Korkeamäki 2008, 10–11.)

Tilintarkastuslaki on yleislaki, joka koskee yksityissektorin tilintarkastajaa. Siinä on yhteisöoikeudellisia säännöksiä kuten esimerkiksi tilintarkastusvelvollisuutta ja tilintarkastajan kelpoisuutta koskevat säännökset. Tilintarkastajan hyväksymistä ja valvontaa koskevat säännökset taas ovat hallinto-oikeudellisia. Tilintarkastuslaissa on myös rikosoikeudellisia rangaistussäännöksiä sekä vahingonkorvaussäännöksiä. Tilintarkastusasetuksessa kerrotaan tarkemmin tilintarkastuslaissa tarkoitettua TILA:n ylläpitämästä tilintarkastajarekisteristä. Tilintarkastusasetuksessa määrätään tietojen merkitsemisestä rekisteriin sekä säädetään asioiden käsittelystä valvontaelimissä. Tilintarkastusasetuksessa säädetään myös julkisiin yhtiöihin liittyvistä tilintarkastajaa koskevista erityissäännöksistä. (Halonen & Steiner 2010, 28–30.)

Tilintarkastuslaki on yleislaki, jota ei sovelleta, jos muualla lainsäädännössä säädetään toisin. Lainsäädännön määräykset voivat kohdistua joko tilintarkastajan toimintaan tai tarkastuksen kohteena olevaan organisaatioon. Tilintarkastaja voi esimerkiksi joutua ottamaan kantaa säätiölain säännöksiin siitä, ovatko säätiön toimielimen jäsenille maksetut palkkiot kohtuullisia. Osuuskuntalaissa ja asunto-osakeyhtiölaissa on yhteisön toimintakertomusta koskevia vaatimuksia. Myös esimerkiksi listattuja yhtiöitä koskeva erityislainsäädäntö on otettava huomioon yhtiön toimintaa sekä tilinpäätöstä ja toimintakertomusta tarkastettaessa. (Halonen & Steiner 2010, 30.)

Tilintarkastajan tulee toiminnassaan noudattaa hyvää tilintarkastustapaa. Se on keskeisimpiä tilintarkastajan toimintaa ohjaavia normistoja. Hyvä tilintarkastustapa määrittelee tilintarkastuksen asianmukaisen suorittamisen. Se on tilintarkastuslaissa yhdistetty hyvään tilintarkastajatapaan, joka liittyy eettisiin sääntöihin ja käsittelee huolellisen ammattihenkilön toimintaa. Raja näiden väillä on hieman häilyvä ja nykyään tulkitaan, että hyvä tilintarkastustapa sisältää hyvän tilintarkastajataavan. Tilintarkastuksessa työmenetelmät kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti, joten niitä ei voida lainsäädännöllä jokaista yksityiskohtaa myöden määrittää, vaan turvaudutaan hyvän tilintarkastustavan noudattamiseen. Siihen kuuluu ammattieettisiä periaatteita, työmenetelmiä, joita huolelliset ammattihenkilöt soveltavat sekä soveltamiskäytäntö, jonka he ovat omaksuneet. Ammattieettisten periaatteiden mukaan tilintarkastajan on työssään toimittava rehellisesti ja objektiivisesti. Tilintarkastaja ei myöskään voi kertoa asiakasyritystä koskevia tietoja ulkopuolisille, vaan hänellä on salassapitovelvollisuus, josta voidaan kuitenkin viranomaisten tai poliisin vaatimuksesta tietyissä tilanteissa poiketa. Lisäksi tilintarkastajan on toimittava huolellisesti ja pidettävä ammatillinen pätevyytensä ajan tasalla sekä käyttäytyttävä niin, että ammattikunnan maine ei heikenny. (Halonen & Steiner 2010, 23–37; Horsmanheimo, Kisanlahti & Steiner 2007 139–141; Kisanlahti & Timonen 2006, 28.)

Tilintarkastusalan standardit ja suositukset ovat merkittävä osa tilintarkastusta säänteleviä lähteitä. Standardit ovat suoria käännöksiä kansainvälisistä englanninkielisistä standardeista. KHT-yhdistys on mukauttanut kansainvälisistä standardeista Suomen lainsäädäntöön ja olosuhteisiin soveltuvat suositukset. Standardeja ja suosituksia voidaan molempia käyttää lähteinä, kun pyritään toimimaan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. (Horsmanheimo & Steiner 2008, 151.)

Hyvän tilintarkastustavan lähteisiin kuuluu myös TILA:n päätökset, ohjeet ja kannanotot sekä VALA:n lausunnot, ohjeet ja kannanotot. Tilintarkastajiin kohdistuvista valvonta-asioista on syntynyt ratkaisukäytäntö, kun Keskuskauppakamari on julkaissut vuosittain TILA:n käsittelemien valvonta-asioiden ratkaisut. Tilintarkastajien hyväksymiseen ja valvontaan liittyvä ohjaus ja kehittäminen kuuluvat TILA:n tehtäviin, ja se julkaiseekin näihin liittyviä ohjeita. VALA:n tehtäviin taas kuuluvat ohjeiden ja lausuntojen antaminen tilintarkastuslakia ja tilintarkastusasetusta koskien. Myös VALA voi antaa lausuntoja tilintarkastusta koskevien säännösten kehittämistä tai tehdä esityksiä tai aloitteita. (Halonen & Steiner 2010, 40–41.)

2.3 Tarkastustahojen tehtävät ja toimintaprosessit

2.3.1 Sisäisen tarkastuksen tehtävät

Sisäinen tarkastus on merkittävä apu hallitukselle tai sitä vastaavalle toimielimelle arvioitaessa ja kehitettäessä organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmää, riskienhallintaa tai valvontaa. Sisäisen tarkastuksen arviointien perusteella saatu varmistus on hallitukselle merkityksellinen päätöksenteossa niin lyhyellä tähtämellä kuin myös strategisesti. Sisäisen tarkastuksen suorittamalla objektiivisilla tilannearvioinneilla voidaan välttyä yllätyksiltä. Johto voi tehostaa organisaation toimintaa ja lisätä toimintavarmuutta yhteistyöllä sisäisen tarkastuksen kanssa. Sisäinen tarkastus voi myös toimia eräänlaisena konsulttina antaessaan toimintasuosituksiaan. (Kuuluvainen 2010c, 86–87.)

Arviointi- ja varmistuspalvelut ovat todisteiden tutkimista yllä mainittuihin seikkoihin liittyen. Nämä seikat kattavat oikeastaan koko organisaation toiminnan. Riskienhallintaa ja valvontaa arvioidessaan sisäisen tarkastuksen tulee huomioida muun muassa raha- ja reaali prosesseihin liittyvien tietojen luotettavuus ja eheys sekä omaisuutta turvaavat toimenpiteet. Muita olennaisia seikkoja ovat toimintojen tuloksellisuuden ja tehokkuuden sekä lakien, määräysten ja sopimusten noudattamisen arviointi. Osana arviointitoimintaa sisäisten tarkastajien tulee arvioida riskienhallintaprosessien tuloksellisuutta ja edistää niiden kehittämistä. (Kuuluvainen 2010c, 88–89.)

Käytännössä sisäinen tarkastus voi havaita yrityksen tositteista puutteita, jotka voidaan heti korjata. Tällaisia ovat esimerkiksi taksikuittien puutteelliset merkinnät ajoreiteistä tai ajon tarkoituksesta. Myös päivärahämääräysten väärin tulkitseminen tai edustuslaskuihin liittyvät puutteelliset selvitykset vieraista tai tilaisuuden luonteesta ovat tällaisia pieniä puutteellisuuksia. Sisäisen tarkastuksen havaitsemat merkittävämmät puutteet voivat johtaa huomautuksen antamiseen henkilöstölle. Tällaisesta esimerkkinä mainittakoon tilanne, jossa asiakasyritys on toistuvasti vähentänyt suorituksistaan nopean maksajan edun, vaikka suoritukset ovat tulleet eräpäivän jälkeen. Silloin reskontrahoitaja on kirjannut maksut ja hyväksynyt aiheettomat alennukset. Tällaisessa tapauksessa huomautuksen antamisen lisäksi saatetaan myös periä asiakkaalta saatavat laskujen loppusummat ja erääntyneiden maksujen korot. (Sisäiset tarkastajat ry 1979, 146.)

Johtamis- ja hallintojärjestelmää arvioidessaan sisäinen tarkastus varmistaa muun muassa, toimiiko johto tehokkaasti ja onko vastuuvollisuudet määritetty oikein. Sisäinen tarkastus arvioi organisaation omien arvojen ja eettisyyden roolia organisaatiossa sekä organisaation sisäisen riski- ja valvontainformaation raportoinnin tehokkuutta. Näiden lisäksi tulee arvioida toiminnan koordinoinnin ja tiedon välityksen tehokkuutta hallituksen, organisaation johdon, ulkoisen tilintarkastuksen sekä sisäisen tarkastuksen välillä. (Kuuluvainen 2010c, 88.)

Kun tehtäviä ei ole jaettu eri tahoille ja samat henkilöt suorittavat prosesseissa useita peräkkäisiä vaiheita, syntyy väärinkäytösriskejä. Esimerkiksi kassanhoitaja voi ottaa lainaa laittamalla omaa pankkikorttimaksua vastaavan kuitin kassaan ja ottamalla saman summan rahaa omaan käyttöön. Kuittia ei kuitenkaan toimiteta pankkiin, vaan se jää odottamaan rahan palautusta. Maksuliikenteen manipuloimisen lisäksi allekirjoitusten väärennökset ja hyväksymismerkintöjen tekeminen helpottuvat. Eräs tytäryhtiön toimitusjohtaja on onnistunut muun muassa väärentämään esimiehensä allekirjoituksen arvokkaaseen johtamiskurssi-ilmoittautumiseen. Sama henkilö onnistui antamaan ulkoistetulle palkanmaksuyritykselle määräyksen maksaa hänen kuukausipalkkansa kaksi kertaa kuukaudessa. (Koivu 2006, 200.)

Sisäisen tarkastuksen on tiedettävä organisaation strategiset tavoitteet voidakseen ymmärtää ja arvioida riskit sekä antaa parannusehdotuksia. Sisäiset tarkastajat tekevät parannusehdotuksia hyvin laajalta pohjalta. Heidän on huomioitava muun muassa valvontajärjestelmien kattavuus ja se, että ne toimivat ajantasaisesti ja seuraavat tavoitteiden saavuttamista. Tällaisten seikkojen lisäksi on ymmärrettävä esimerkiksi johdon ja henkilöstön koulutuksen yhteys riskienhallintaan. Sisäisen tarkastuksen toimintaan liittyy vahvasti raportointivollisuus organisaation johdolle. Toimeksiantojen lopputulokset on raportoitava viivytyksettä, jotta organisaation johto voi ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. (Kuuluvainen 2010c, 90.)

Sisäisen tarkastuksen tehtäviin kuuluu myös eri tahojen sisäinen konsultointi. Tähän liittyy neuvontapalvelut ja muut sen luonteiset tehtävät, joista sovitaan tarkemmin orga-

nisaation sisäisen toimeksiantajan kanssa. Tällaisessakaan toiminnassa sisäiselle tarkastukselle ei voi syntyä päätöksentekovastuuta. Konsultointitehtäviin voi kuulua muun muassa jonkin liiketoimintayksikön henkilöstön neuvonta ja kouluttaminen. Konsultointitoimintaa järjestettäessä on aina muistettava sisäisen tarkastuksen toimintaan liittyvän riippumattomuuden ja objektiivisuuden huomiointi. (Kuuluvainen 2010c, 91.)

2.3.2 Sisäisen tarkastuksen suunnittelu ja toteutus

Sisäisen tarkastuksen johto määrittelee tarkastuksen toimintaperiaatteet ja menettelytavat. Näiden avulla toimintoja voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Tällöin huolehditaan siitä, että tehtävän suunnitteluun, toteuttamiseen ja raportoimiseen tarvittavat ohjeet ovat ajan tasalla ja kaikkien alaisten saatavilla. (Kuuluvainen 2010d, 121.) Johto laatii riskiperusteiset suunnitelmat, joissa sisäisen tarkastuksen tehtävät asetetaan tärkeysjärjestykseen organisaation päämäärien mukaisesti (Sisäiset tarkastajat ry 2007, 142).

Sisäisen tarkastuksen suunnittelun on oltava organisaation tavoitteiden mukaista. Suunnitteluprosessin aikana laaditaan toimintakauden tavoitteet, sisäisen tarkastuksen työsuunnitelmat, henkilöstösuunnitelmat ja budjetit sekä toiminnan seurantaraportit. Tavoitteet tulee pystyä saavuttamaan asetettujen toimintasuunnitelmien ja budjettien rajoissa. Ne on pystyttävä mittaamaan mahdollisimman kattavasti ja niihin pitää kytkeä arviointiperusteet ja toteutumisajankohdat. (Sisäiset tarkastajat ry 2007, 142.)

Sisäisen tarkastuksen työsuunnitelmista tulee käydä ilmi, mitkä tehtävät on määrä toteuttaa, milloin ne toteutetaan ja tehtävien toteuttamiseen tarvittava aika. Aikaa arvioitaessa on huomioitava kunkin suunnitelmaan sisältyvän tehtävän laajuus ja muiden tahojen tekemän työn luonne ja laajuus. (Sisäiset tarkastajat ry 2007, 142.)

Työsuunnitelman tehtävien olennaisuusjärjestystä määritettäessä tulee huomioida viimeksi toteutetun tehtävän ajankohta ja tulokset sekä päivitetty arviot riskeistä ja riskienhallintaprosessien sekä sisäisten valvontaprosessien tehokkuudesta. Olennaisuutta määritettäessä on huomioitava myös mahdolliset hallituksen ja ylimmän johdon pyynnöt sekä organisaation johtamiseen ja hallintoon liittyvät ajankohtaiset asiat. Priorisointiin vaikuttavat yrityksen liiketoiminnassa, toiminnoissa, ohjelmissa, järjestelmissä tai valvonnassa tapahtuneet merkittävät muutokset. Sisäisen tarkastuksen tulee antaa painoarvoa niille asioille, joiden avulla voidaan saavuttaa toiminnallisia hyötyjä. Myös sisäisen tarkastuksen henkilöstön muutokset ja pätevyys tulee huomioida. Työsuunnitelma on tehtävä niin joustavaksi, että pystytään vastaamaan ennalta odottamattomiin työtarpeisiin. (Sisäiset tarkastajat ry 2007, 142–143.)

Sisäisen tarkastajan tulee hankkia informaatiota kaikista tehtävän tavoitteiden ja laajuuden edellyttämistä seikoista. Jotta informaatiota voitaisiin käyttää havaintojen ja suositusten perustana, on sen oltava riittävää, laadukasta, olennaista ja hyödyllistä. (Sisäiset

tarkastajat ry 2007, 287.) Sisäinen tarkastaja ei voi hyväksyä suullista tietoa, vaan havainnoista pitää olla todisteet. Arviointeja tehtäessä käytetään alkuperäisiä dokumentteja ja kiinnitetään huomio erityisesti niihin asioihin, joihin liittyy riski. Tarkastajat vertaavat toiminnallisia ja taloudellisia tietoja keskenään. (Koivu 2010, 218.)

Sisäisen tarkastajan johtopäätösten ja tehtävän tulosten tulee perustua asianmukaisiin analyyseihin ja arviointeihin. Informaatiota tutkittaessa ja arvioitaessa on käytettävä analyyttisiä menetelmiä. (Sisäiset tarkastajat ry 2007, 288–289.) Tiedoista tutkitaan, onko niissä odottamattomia eroja, puutteita tai epätavallisia transaktioita. Tietoja verrataan muun muassa edellisiin kausiin, budjetteihin sekä vaihteluihin yksittäisten erien välillä. Havainnot esitetään esimerkiksi rahamääräisinä, kappalemäärinä tai prosentteina. Aina myös selvitetään, mistä poikkeama johtuu ja mikä on sen perimmäinen syy. (Koivu 2010, 219.)

2.3.3 *Tilintarkastuksen tehtävät*

Tilintarkastajan perimmäiset tehtävät säädetään tilintarkastuslaissa. Tilintarkastajan toimintaan liittyy kuitenkin paljon myös tilintarkastuslain ulkopuolisia palveluita. Osa tilintarkastajan lisäpalveluista on säädetty muualla laissa ja osa ei ole ollenkaan lakisääteistä. Näiden erona on se, että yleensä lakisääteiset tilintarkastajan tehtävät eivät ole asiakkaalle vapaaehtoisia. (Horsmanheimo & Steiner 2008, 21.)

Tilintarkastuslain mukaisiin tilintarkastajan tehtäviin kuuluvat yhteisön tai säätiön tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tarkastukset. Tästä tilintarkastajan ydintehtävästä on laadittava asianmukaiset raportit. Näiden tehtävien lisäksi tilintarkastajan toimintaan kuuluu myös tiettyjen todistusten ja lausuntojen antaminen viranomaisille ja tuomioistuimille. Näissäkin tehtävissä on toimittava hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa osakeyhtiölaissa mainitut tilintarkastajan lausunnot osakeyhtiötä perustettaessa ja osakeannin yhteydessä. (Horsmanheimo & Steiner 2008, 21–23.)

Eräs tilintarkastajan laissa säädetty tehtävä on niin kutsuttu erityinen tarkastus. Osakeyhtiön ja asunto-osakeyhtiön osakkaat tai osuuskunnan jäsenet voivat hakea yhteisön kotipaikan lääninhallitukselta erityisen tarkastuksen toimittamista. Se kohdistuu yhteisön hallintoon ja kirjanpitoon tietyltä ajanjaksolta tai tiettyjen toimenpiteiden tai seikkojen osalta. Myös henkilöyhtiöissä on vastaavanlainen toiminto. Sitä kutsutaan yhtiömiehen tarkastusoikeudeksi. Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä yhtiömiehellä on oikeus tarkastaa yhtiön kirjanpitoa ja saada tietoa yhtiön toiminnasta. Yhtiömies voi käyttää avustajaa kirjanpitoa tarkastaessaan. Jos tämä avustaja ei ole tilintarkastaja, toiset yhtiömiehet voivat kieltää avustajan käytön, ja juuri sen takia yleensä käytetään tilintarkastajaa apuna. Tilintarkastaja voidaan valita suorittamaan konkurssilaissa säädetty

konkurssipesässä tehtävä erityistarkastus. Tällainen erityistarkastus voidaan joskus joutua tekemään myös yrityssaneerauksen yhteydessä. (Horsmanheimo & Steiner 2008, 23–24, 395.)

Tilintarkastajan laissa sääntelemättömiin tehtäviin kuuluu muun muassa vapaaehtoiset erikoistarkastukset. Tällaiset tarkastukset sovitaan sopimuksen perusteella ja ne ovat vapaaehtoisia sekä myös vapaamuotoisia. Laki ei pakota tekemään tarkastusta eikä se sääntele, miten tarkastus pitää tehdä tai miten siitä tulee raportoida. Erikoistarkastus on hyvin suoritettu, jos siitä annetussa kertomuksessa tulee ilmi ne asiat, joiden perusteella eri tahot voivat ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. Myös konsultointi kuuluu tilintarkastajan vapaaehtoisiin palveluihin. Tilintarkastusyhteisöissä on laajat tiedot laskentatoimesta ja oikeudellisista asioista, joten he pystyvät tarjoamaan palveluita näillä aloilla. Konsultoinnista on kyse, kun tilintarkastaja antaa ehdotuksia, miten esimerkiksi sisäisessä valvonnassa tai veroasioissa havaitut virheet tai puutteet pitäisi korjata. Usein tilintarkastusyhteisöjen palvelutarjonnassa onkin konsultointipalveluita esimerkiksi laskentatoimen, kirjanpidon, yritysjärjestelyiden, tietotekniikan, rahoituksen ja tietyillä juridiikan osa-alueilla. (Horsmanheimo & Steiner 2008, 26–27, 30.)

2.3.4 Tilintarkastuksen suunnittelu ja toteutus

Tilintarkastaja ei voi tarkastaa kaikkea tarkastettavan organisaation toimintaan liittyvää. Suunnittelemalla työnsä hyvin tilintarkastaja voi kuitenkin varmistaa riittävän kattavuuden työlleen. (Kokkonen 2000, 29.) Suunnittelun avulla tilintarkastus voidaan suorittaa taloudellisesti sekä tehokkaasti ja tarkastustoimenpiteillä tilintarkastusriski saadaan laskemaan hyväksyttävälle tasolle (Halonen & Steiner 2010, 114). Tilintarkastajan tulee laatia kokonaisstrategia, josta käy ilmi tilintarkastuksen laajuus, ajoitus ja suuntaaminen. Tilintarkastajan tulee myös laatia tilintarkastussuunnitelma, jota ohjaa kokonaisstrategia. (KHT-yhdistys 2009, 836–837.)

Tilintarkastuksen kokonaisstrategia määrittelee laajasti toimeksiantoon liittyviä perusasioita. Sitä laatiessaan tilintarkastaja yksilöi toimeksiannon laajuutta määrittelevät ominaispiirteet sekä hankkii varmuuden raportointitavoitteista ajoituksen ja kommunikoinnin suunnittelemiseksi. Tilintarkastaja myös harkitsee toimeksiantotiimin työn suuntaamiseen liittyviä tekijöitä sekä alustavien toimenpiteiden tuloksia. Lisäksi tilintarkastaja harkitsee, minkälaisia resursseja, milloin ja kuinka paljon toimeksiannon suorittamiseen tarvitaan. (Halonen & Steiner 2010, 125.)

Kokonaisstrategian laatiminen auttaa tilintarkastajaa päättämään, millä osa-alueilla on suurimmat riskit. Näillä alueilla on kokeneimpien tilintarkastajien syytä työskennellä. Se auttaa myös arvioimaan, kuinka paljon resursseja kohdistetaan tietyille yksittäisille tarkastusalueille. Kokonaisstrategian avulla voidaan päättää resurssien ohjaamisesta

ja valvomisesta. Se auttaa myös valitsemaan tiimin ohjausta ja tehdyn työn läpikäyntiä koskevat kokousajankohdat. Toimeksiannon vastuullinen tilintarkastaja voi kokonaisstrategian avulla selvittää, milloin tarkastustyö käydään tarkemmin läpi. (Halonen & Steiner 2010, 125–126.)

Kokonaisstrategian laatimisen jälkeen tehdään siinä mainittuja seikkoja varten tilintarkastussuunnitelma. Se on kokonaisstrategiaa yksityiskohtaisempi ja sisältää toimeksiantotiimin suoritettavaksi tulevia seikkoja. (Halonen & Steiner 2010, 131.) Tilintarkastussuunnitelma sisältää niiden tilintarkastustoimenpiteiden luonteen, ajoituksen ja laajuuden, joiden avulla saadaan tarpeeksi tilintarkastusevidenssiä tilintarkastusriskin alentamiseksi hyväksyttävälle tasolle (Horsmanheimo & Steiner 2008, 222).

Tilintarkastustoimenpiteiden suunnittelua jatketaan tilintarkastuksen aikana tilintarkastussuunnitelman kehittyessä. Esimerkiksi tilintarkastusriskien määrittely voi muuttua niihin kohdistuneiden arviointitoimenpiteiden jälkeen. Näiden arviointien jälkeen yksittäisten tarkastustoimenpiteiden luonne, ajoitus tai laajuus voi myös muuttua. Tilintarkastaja voi kuitenkin aloittaa joihinkin saldoihin tai tietoihin liittyvän tarkastuksen ennen kuin tilintarkastussuunnitelma on kokonaan valmis. (Halonen & Steiner 2010, 131.)

Tilintarkastuksen kokonaisstrategian ja tilintarkastussuunnitelman laatiminen eivät ole toisistaan irrallisia prosesseja, vaan ne ovat läheisesti kytköksissä toisiinsa. Toiseen tehtävästä muutoksesta voi aiheutua muutos myös toiseen. Kokonaisstrategiaa, tilintarkastussuunnitelmaa tai molempia voidaan joutua muuttamaan, jos tilintarkastuksen aikana ilmenee joitakin seikkoja tai tapahtumia, jotka vaikuttavat tilintarkastukseen. Myös tilintarkastustoimenpiteiden luonnetta, ajoitusta ja laajuutta voidaan joutua muuttamaan uudelleen suoritettujen riskienarvioinnin perusteella. (Halonen & Steiner 2010, 131–132.)

Tilintarkastuksen käytännön toteutukseen vaikuttavat muun muassa organisaation luonne ja toiminnan laajuus. Työhön voi kuulua itse tarkastustehtävien lisäksi muun muassa toimitiloihin tutustumista ja vastuullisten henkilöiden kanssa keskustelua. (Kokkonen 2000, 31.) Tilintarkastaja suorittaa tarkastusta suunnitteluvaiheessa muodostamansa riskeihin ja sisäiseen valvontaan liittyvän käsityksen perusteella (Halonen & Steiner 2010, 230).

Riskienarviointivaiheessa tilintarkastaja on muodostanut käsityksen sisäiseen valvontaan liittyvistä kontrolleista ja kontrolliriskistä. Kontrolliriski on sellainen riski, jonka mukaan organisaation sisäinen valvonta ei ajoissa estä tai havaitse ja korjaa virheellisyttä, joka sisältyy johonkin liiketapahtumalajiin, tilisaldoon tai tilinpäätöksessä esitettäviin tietoihin. Virheellisyys voi olla olennainen joko yksin tai muiden virheellisyyksiensä kanssa. (Halonen & Steiner 2010, 239.)

Ensin tilintarkastaja määrittää relevantteihin kontrolleihin liittyen alustavan arvion kontrolliriskin tasosta. Arvionsa vahvistamiseksi ja lopullisen kontrolliriskin määrittämiseksi tilintarkastajan tulee hankkia tilintarkastusevidenssiä. Tilintarkastaja testaa kyseisiä kontrolleja ja päättää niiden perusteella, ovatko kontrollit luotettavia. Kontrollien

testauksen perusteella tilintarkastaja voi myös tehdä päätökset tarvittavista aineistotarkastustoimenpiteistä. (Halonen & Steiner 2010, 239.)

Aineistotarkastustoimenpiteitä on kahdentyyppisiä eli yksittäisten tapahtumien tarkastaminen ja analyttiset aineistotarkastustoimenpiteet. Tilintarkastajan tulee aina suorittaa jokaiseen olennaiseen liiketapahtumalajiin, tilisaldoon ja tilinpäätöksessä esitettävään tietoon kohdistuvia aineistotarkastustoimenpiteitä. Näin toimitaan, koska riskienarvioinnin ajankohtana ei välttämättä ole tunnistettu kaikkia olennaisen virheellisuuden riskejä. Toinen syy on se, että sisäiseen valvontaan liittyvien luontaisten rajoitteiden vuoksi se ei pysty poistamaan olennaisen virheellisuuden riskiä kokonaan. (Halonen & Steiner 2010, 246.)

Tilintarkastusevidenssin hankkimisessa eräs merkittävä tapa on ulkopuolisen vahvistus. Silloin tilintarkastaja vertaa organisaation ulkopuoliselta taholta saamaansa tietoa esimerkiksi kirjanpitoon. Sitä käytetään useimmiten silloin, kun on kyse tilien saldoihin liittyvistä seikoista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi pankkitilien tai myyntisaamisten saldot sekä lainoja koskevat ehdot. Aineistotarkastustoimenpiteitä tulee käyttää ainakin tilinpäätöksen laatimisprosessiin liittyvissä tilintarkastustoimenpiteissä. Tällaisia ovat tilinpäätöksen täsmäyttäminen kirjanpitoaineistoon ja sen laatimisen yhteydessä tehtyjen kirjanpitoventien ja muiden oikaisujen tarkastaminen. Jos merkittävää riskiä ei voida testata kontrollien avulla, siihen kohdistetaan aineistotarkastustoimenpiteitä, jotka tehdään tarkastamalla yksittäisiä tapahtumia. Tällöin tilintarkastaja voi saada tarvittavaa tilintarkastusevidenssiä ulkopuolisten vahvistusten kautta. (Halonen & Steiner 2010, 246–248.)

Tilintarkastukseen kuuluu myös hallinnon tarkastus, joka on laillisuustarkastusta eikä niinkään tarkoituksenmukaisuustarkastusta. Hallinnon tarkastuksessa arvioidaan, onko organisaation johto syyllistynyt tekoon tai laiminlyöntiin, josta voi seurata vahingonkorvausvelvollisuus organisaatiota kohtaan. Siinä selvitetään myös, onko johto rikkonut esimerkiksi lakia tai organisaation yhtiöjärjestystä. Tällaisissa tapauksissa tilintarkastaja huomauttaa asiasta tilintarkastuskertomuksessa. Tilintarkastajan on tehtävä tarkastus siinä laajuudessa, että vahingonkorvausvelvollisuuden syntymistä pystytään arvioimaan. (Horsmanheimo & Steiner 2008, 236–238.)

3 SISÄISEN TARKASTUKSEN JA TILINTARKASTUKSEN YHTEISTYÖ

3.1 Yhteistyöhön vaikuttavat tekijät

3.1.1 Yhteistyön tarve ja edut

Sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen välinen yhteistyö lisää yrityksen tarkastuksen taloudellisuutta ja tehokkuutta. Kumpikaan tarkastustoiminto ei voi korvata toista, vaan ne vaikuttavat toistensa toimintaan. Jos sisäiset tarkastajat ja tilintarkastajat eivät tee yhteistyötä, syntyy tarkastuksissa paljon päällekkäisyyksiä. (Sawyer 1988, 1092.) Niitä syntyy, koska kummankin osapuolen tekemään tarkastukseen kuuluu osittain samoja kohteita (Riistama 2000, 68–69). Päällekkäisyydet nostavat tilintarkastuspalkkiota, koska tilintarkastajat joutuvat tekemään enemmän työtä (Wood 2004, 3).

Tilintarkastajan kannattaa hyödyntää sisäisen tarkastajan mahdollisuus tehdä syvällisempi ja laajempi tarkastus. Sisäisellä tarkastajalla on tähän mahdollisuus, koska sisäinen tarkastus on päivittäin organisaation kanssa tekemisissä ja sillä on enemmän aikaa käytettäväänään tarkastuksen suorittamiseen. (Vahtera 1986, 78–79.) Sisäisellä tarkastajalla on myös parempi käsitys yrityksen organisaatiokulttuurista ja sen toimintatavoista. Tilintarkastajat sen sijaan ovat työskennelleet monille eri asiakkaille ja saaneet kokemusta erilaisista taloudellisista tilanteista. Tämän vuoksi tilintarkastajat voivat havaita joitain sisäiselle tarkastukselle ennennäkemättömiä väärinkäytöksiä. (Wood 2004, 2–3.) Tilintarkastajan on kuitenkin muistettava, että tilintarkastukseen liittyvästä lakisääteisestä vastuusta ei vapaudu vetoamalla yhteistyöhön (Riistama 2000, 69).

Yritysten toiminnan monimutkaistuessa tarve tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen yhteistyön lisäämiselle on kasvanut. Taloudellista raportointia koskevat standardit ovat muuttuneet vaativammiksi ja se on lisännyt tarkastuksen tekemiseen tarvittavaa aikaa. Myös väärinkäytöstilanteisiin kohdistuvien rangaistusten koveneminen on kannustanut molempia osapuolia mahdollisimman hyvään yhteistyöhön. (Sawyer 1988, 1092.)

Yhteistyön avulla tilintarkastajat saavat kattavamman kuvan asiakkaan toiminnoista erikoistuneemmiltakin osa-alueilta, koska sisäisillä tarkastajilla on kokemusta näiltä alueilta. Tilintarkastaja voi myös keskittyä tarkastuksessaan merkittävämmille alueille ja vaihdella tarkastuksen painotusalueita. Sisäisen tarkastuksen tiimin kanssa tehdystä yhteistyöstä kertyy tilintarkastajalle myös hyödyllistä kokemusta. (Sawyer 1988, 1094.)

Sisäiset tarkastajat saavat yhteistyöstä lisäarvoa muun muassa uusien ja erilaisten tarkastukseen liittyvien tekniikoiden, toimenpiteiden, ideoiden ja tiedon kautta. Yhteis-

työn aikana yleensä selviää, mitkä sisäisen tarkastuksen toimenpiteet ja työalueet kaipaavat kehittämistä. Sisäiset tarkastajat usein myös saavat paremman käsityksen tarkastajan riippumattomuudesta, tarkastukseen liittyvistä standardeista ja siihen liittyvistä tavoitteista. (Sawyer 1988, 1094–1095.)

Yhteistyöstä on syytä sopia ajoissa, jos sisäisen tarkastuksen tekemä työ vaikuttaa tilintarkastajan toimenpiteiden luonteeseen, ajoitukseen tai laajuuteen. Molempien tarkastustahojen tulee sopia esimerkiksi työn ajoituksesta, tehdyn työn dokumentoinnista ja raportoinnista. Yhteistyö tilintarkastajan ja sisäisen tarkastajan kanssa on tehokkaampaa, jos he pitävät kokouksia jo tilikauden aikana sopivin väliajoin. Tilintarkastajan pitää saada sisäisen tarkastuksen raportit käyttöönsä, ja sellaisista seikoista, jotka voivat vaikuttaa tilintarkastukseen, pitää tiedottaa tilintarkastajalle. Samoin tilintarkastajan on syytä tiedottaa sisäiselle tarkastajalle seikoista, jotka voivat vaikuttaa sisäisen tarkastajan työhön. (KHT-yhdistys 2009, 536.)

3.1.2 Yhteistoimintaan vaikuttavat tekijät ja yhteistyömuodot

Sisäisillä tarkastajilla ja tilintarkastajilla on eri tavoitteet ja päämäärät. He ovat tilivelvollisia eri tahoille ja suorittavat eri toimintoja. Erilaisuuksista huolimatta heidän työtehtäviinsä liittyy paljon samoja kiinnostuksen kohteita. Tämän vuoksi kummankin osapuolen taitoja on järkevää hyödyntää yhteistyöllä. (Sawyer 1988, 1089–1090.)

Yhteistyötä tehtäessä on syytä määrittää ja rajata työtehtävät tarkasti, jotta tilintarkastaja ja sisäinen tarkastaja eivät tee samaa työtä kahteen kertaan. Tämän mahdollistamiseksi sisäisen tarkastuksen johdon tulee säilyttää luottamuksellinen työskentelysuhde tilintarkastuksen kanssa. Sisäisen tarkastuksen tulisi pyytää neuvoja ja ohjausta tilintarkastajalta, kun se on tarpeellista sekä pyrkiä järjestämään tapaamisia säännöllisesti. (Heeschen & Sawyer 1984, 3–4.)

Molemmilla ammattikunnilla on omat suosituksensa yhteistoiminnan käytännön toteuttamisesta. Ammattikunnilla on myös erilaiset perimmäiset syyt yhteistyölle. Sisäiset tarkastajat haluavat koordinoita tarkastustyötä osana sisäisen valvonnan kokonaisjärjestelmää, kun taas tilintarkastajat pyrkivät hyväksikäyttämään sisäisten tarkastajien tekemää työtä lakisääteisessä tilintarkastuksessa. (Hannukkala 1998, 164–165.)

Yhteistyöhön kuuluu muun muassa raporttien toimittaminen toinen toisilleen, yhteiset suunnittelutilaisuudet ja työn koordinointi päällekkäisyyksien välttämiseksi. Toimiva organisointi on merkittävässä asemassa, jotta yhteistyö saadaan sujumaan alusta asti. (Halla 2004, 15.) Siihen liittyy tutustuminen kummankin osapuolen tarkastusohjelmiin ja työpapereihin sekä säännölliset tapaamiset tarkastustahojen kesken. Tämän keskinäisen yhteydenpidon merkitys korostuu etenkin suunnitteluvaiheessa. (Hannukkala 1998, 165.) Eräs tarkastusten yhteensovittamisen haaste onkin usein se, että sisäinen tarkastus

käyttää kalenterivuotta suunnittelunsa pohjana ja tekee siis suunnitelmansa marras- ja joulukuussa. Ulkoinen tilintarkastus taas suunnittelee seuraavan vuoden tehtävät huhti- ja toukokuussa, jos tilikausi on kalenterivuosi. (Lind 2009, 44.)

Richardsin (2003, 34) mukaan tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen yhteistyöstä on olemassa neljä erilaista tyyppiä. Ensimmäinen yhteistyön muoto on, että näillä ei ole jatkuvaa yhteistyösuhdetta. Toinen yhteistyösuhteen muoto on kustannus-hyötymallinen. Kolmas vaihtoehto on tiedon ja työn jakamiseen perustuva malli ja neljäs perustuu kumppanuuteen eli läheiseen yhteistyöhön. Organisaatiolle parhaiten sopivan yhteistyösuhteen malli riippuu resursseista, käytettävissä olevasta ajasta ja asioiden monimutkaisuudesta.

Ensimmäisen yhteistyömuodon mukaan tilintarkastuksella ja sisäisellä tarkastuksella ei ole jatkuvaa yhteistyötä. Tällöin näillä tahoilla on toisistaan selkeästi eroavat roolit ja tarkastusten kohteet ovat erilaisia. Lähtökohtaisesti tilintarkastajat eivät siis saa tukea sisäiseltä tarkastukselta, mutta he voivat silti olla epävirallisesti yhteydessä ja sopia tapaamisia sekä jakaa tietoa keskenään. Yhteistyömuodon etuna voidaan pitää sitä, että sisäinen tarkastus voi omistautua ja keskittyä johdon määrittämiin kohteisiin. Tällöin pystytään palvelemaan paremmin liiketoiminnan tavoitteita. Tilintarkastus sen sijaan voi keskittyä varmentamaan taloudellisten tietojen oikeellisuutta ja auttaa johtoa erilaisen taloudellisten kysymysten kanssa. (Richards 2003, 34.)

Toinen yhteistyön muoto on kustannus-hyötymallinen yhteistyösuhde. Tässä yhteistyömuodossa sisäinen tarkastus ikään kuin laskee tuoton niille investoimilleen työntunneille, jotka se käyttää tilintarkastuksen hyväksi. Tällöin sisäinen tarkastus tekee jotain tiettyä tilintarkastajan määrittelemää työtä. Ajatuksena on, että tilintarkastuspalkkion suuruus laskee, jos tilintarkastaja voi käyttää hyväkseen jotain osaa sisäisen tarkastuksen tekemästä työstä. Sisäinen tarkastus osallistuu yhdessä tilintarkastuksen kanssa niihin tuki- ja koordinoitimiin, joissa on selkeää arvoa organisaation näkökulmasta. Tässä yhteistyömallissa keskeisessä asemassa on tilintarkastajan palkkion pieneminen sisäisen tarkastuksen työstä saatavien kustannusetujen mukaisesti. On kuitenkin vaikea määrittää arvoa esimerkiksi tiedon jakamiselle, organisaation sisäiselle tiedolle ja sisäisen tarkastuksen luomille verkostoille organisaatiossa. (Richards 2003, 34–35.)

Sisäinen tarkastus ja tilintarkastus voivat myös luoda välilleen sellaisen yhteistyösuhteen, jossa pyritään maksimoimaan käytettävissä olevat resurssit. Tämä yhteistyömuoto perustuu työn ja tiedon jakamiseen. Tällöin sisäinen tarkastus työskentelee hyvin lähellä tilintarkastusta, jotta uudet havaitut tiedot pystytään saman tien kertomaan toiselle osapuolelle, jotta tämä voi ottaa ne huomioon omissa työsuunnitelmissaan. Tyypillisiä toisen tarkastustahon kanssa jaettavia tietoja ovat muun muassa suunnitelmat ja raportit sekä tilintarkastajan suositukset. Tässä yhteistyömuodossa sisäinen tarkastus voi kehittää omaa vuotuista suunnitelmaansa erillään tilintarkastuksesta, mutta yhteistyö antaa molemmille mahdollisuuden huomioda toistensa suunnitelmien sisällön. Hyötyä tästä

yhteistyömuodosta saadaan parhaiten, kun molempien tahojen tarkastuskohteissa on päällekkäisyyksiä. Tällöin tietoa voidaan helposti jakaa toisen tahon kanssa ja sitä voidaan myös käyttää hyväksi suunniteltaessa tulevia tarkastuksia. Yhteistyön koordinointi ei kuitenkaan ole parhaalla mahdollisella tasolla, koska tarkastuksista ei tehdä tarkempaa suunnittelua. (Richards 2003, 34–35.)

Neljäs yhteistyömuoto perustuu kumppanuuteen. Tässä yhteistyötä suunnitellaan tarkasti muun muassa riskien arviointiin, tarkastustekniikoihin ja aikaisempaan tarkastustyöhön liittyen tai niitä apuna käyttäen. Yhteistyön on tarkoitus kattaa kaikki näkökulmat kummankin työssä ja sen pohjalla on jatkuva kommunikointi sekä yhdessä tehdyt suunnitelmat. Kaikki työtehtävät suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä, vaikka vain toinen taho suorittaisikin itse työnteon. Etuna tässä yhteistyömuodossa nähdään, että kummankin tarkastustahon tarkastusten laajuuden, toteutuksen ja tulosten viestittäminen toiselle taholle on koordinoitumpaa. Molempien tahojen tiedot kommunikoidaan avoimesti toiselle, mikä mahdollistaa avoimen keskustelun esimerkiksi järjestelmien kehittämisestä, kontrolleihin liittyvistä seikoista sekä uusista juridisista vaatimuksista ja niiden vaikutuksista. Useat sisäisen tarkastuksen johtajat ovat kuitenkin sitä mieltä, että tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen välillä pitäisi olla selkeä etäisyys, jotta riippumattomuuteen ja objektiivisuuteen liittyvät vaatimukset eivät vaarannu. (Richards 2003, 34–36.)

3.1.3 Toisen työn hyödyntäminen

Karisen ja Kotosen (2005, 48) tekemän tutkimuksen mukaan tilintarkastajat mieluummin luottavat sisäisen tarkastuksen tekemään työhön kuin tekevät sisäisen tarkastuksen kanssa yhdessä tarkastuksia. Heidän mukaansa yhteistyötä tehdään melko vähän ja siihen liittyvää koordinointia tulisi kehittää. Myös Saudi-Arabiassa tehdyssä tutkimuksessa saatiin samankaltaisia tuloksia. Tilintarkastajat olivat huolissaan sisäisten tarkastajien riippumattomuudesta, työn laajuudesta ja tarkastusyksiköiden pienestä koosta. (Al-Twajry, Brierley & Gwilliam 2004, 940.) Niin ikään tutkimus Egyptin listatuista yhtiöistä osoittaa, että yhteistyössä sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen välillä on kehittämistä. Syinä vähäiseen yhteistyöhön todetaan, että sisäinen tarkastus ei ole tarpeeksi riippumatonta ja että sen rooli yrityksissä on edelleen pääasiassa vain taloudellisten lukujen tarkastaminen. (El-Sayed Ebaid 2011, 124.)

Suunnittelun koordinointi ja tarkastusraporttien jakelu puolin ja toisin ei enää riitä. Ammattikuntien tulisi tiivistää yhteistyötään huomattavasti enemmän. Suositeltuja keinoja ovat muun muassa yhteinen riskien tunnistaminen tarkastussuunnittelun yhteydessä, tarkastustyön tekeminen joiltakin osin yhdessä ja toisen tahon raporttien ja muistioiden käyttö suunnittelun ja tarkastuksen aikana. (Halla 2007, 57.)

Tilintarkastaja huomioi mahdollisuuden käyttää sisäisen tarkastajan työtä hyväkseen jo tilintarkastuksen kokonaisstrategiaa tehdessään. Tilintarkastajan tulee arvioida, kuinka paljon tehtyyn työhön voidaan luottaa ja kuinka laajasti sitä voidaan käyttää. Parhaimmillaan sisäinen tarkastus voikin olla tilintarkastajalle merkittävä tietolähde ja auttaa tarkastusta suunniteltaessa ja suoritettaessa. (Lind 2009, 42.) Myös sisäinen tarkastus voi käyttää tilintarkastajan työtä hyväkseen. Käytännössä se tarkoittaa, että sisäinen tarkastaja viittaa raportissaan tilintarkastajien suorittamiin tarkastustoimenpiteisiin tai niistä laadittuihin raportteihin. (Hannukkala 1998, 168.)

Tilintarkastajat pyrkivät hyödyntämään sisäisen tarkastuksen tekemää työtä niin paljon kuin mahdollista, jotta rajoitetut tarkastusresurssit voidaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti. Tilintarkastaja on kuitenkin aina vastuussa tilintarkastuksen suorittamisesta ja tämän vuoksi tilintarkastaja joutuukin arvioimaan muun muassa sisäisten tarkastajien pätevyyttä, asemaa organisaatiossa ja riippumattomuutta. On toivottavaa, että sisäisellä tarkastuksella ei ole omien tehtäviensä lisäksi muuta toiminnallista vastuuta ja että se raportoi suoraan hallitukselle ja ylimmälle johdolle. Näiden lisäksi tilintarkastaja arvioi myös, rajoittaako organisaation johto hänen ja sisäisen tarkastuksen tietojen vaihtoa jollakin tavalla. Tilintarkastajan on vielä varmistettava sisäisen tarkastuksen tekemän työn riittävydestä tilintarkastuksen tarpeisiin suorittamalla siihen kohdistuvia tilintarkastustoimenpiteitä. (Lind 2009, 43–44.)

3.1.4 Sisäisen tarkastuksen laatu ja tilintarkastajan päätös luottaa tehtyyn työhön

Sisäisen tarkastuksen johtajan on kehitettävä laadun varmistus- ja kehittämisohjelma sekä ylläpidettävä sitä. Sen tulee kattaa kaikki sisäisen tarkastustoiminnon osa-alueet ja sen avulla tulee jatkuvasti seurata sisäisen tarkastustoiminnon tehokkuutta. Ohjelman on sisällettävä säännöllisin väliajoin tehdyt sisäiset ja ulkoiset laatu-arvioinnit sekä jatkuvasti toteutettu sisäinen seuranta. Sen jokaisen osan tulee auttaa sisäistä tarkastustoimintoa tuottamaan lisäarvoa ja parantamaan organisaation toimintaa. Sen on myös varmistettava, että sisäinen tarkastustoiminto noudattaa ammattistandardeja ja eettisiä sääntöjä. (Sisäisen tarkastajat ry 2007, 108.)

Standardien mukaisen laadunvarmistusohjelman tarkoituksena on tuottaa kohtuullinen varmuus siitä, että sisäisen tarkastuksen työ on standardien ja toimintaohjeiden mukaista. Siihen tulee sisältyä ohjausta, itsearviointia ja ulkopuolista laadunvarmistusarviointia. Tarkastuksen johtaja hoitaa ohjaustehtävänsä koko tarkastusprosessin ajan. Aluksi varmistetaan, että suunnittelu tehdään huolella, ja toteutuksen aikana ohjataan toimintaa niin, että saadaan monipuolinen näkemys. Raporttiluonnosta ja työpapereita läpikäydessään sekä tarkastajan kanssa keskustellessaan tarkastusjohtaja vielä varmistaa, että hyvää tarkastustapaa on noudatettu ja että raportti vastaa asetettuihin tavoitteita.

siin. Itsearvioinnin avulla voidaan tutkia standardien ja ohjeiden noudattamista, arvioida kehitystarpeita asiakaspalautteen perusteella ja selvittää tarkastusten vaikuttavuus aikaansaatuja muutoksia arvioimalla. Ulkopuolisen laadunvarmistuksen avulla pyritään varmistumaan siitä, että sisäisen tarkastuksen työ on ammattistandardien ja toimintaohjeen sekä ylimmän johdon odotusten mukaista. Käytännössä kuitenkin ainakin Suomessa ulkopuoliset laadunvarmistustarkastukset ovat erittäin harvinaisia. (Koivu 2000, 48–49.)

Sisäisen tarkastuksen laatu määrittää pitkälti sen, kuinka paljon tilintarkastus hyödyntää sisäisen tarkastuksen tekemää työtä. Laatu on merkittävin yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen yhteistyösuhteen toimivuuteen. Arvioitaessa sisäisen tarkastuksen toimintaa huomiota tulee kiinnittää ainakin sisäisen tarkastuksen asemaan organisaatiossa sekä sen objektiivisuuteen, toiminnan laajuuteen, asianmukaisuuteen ja tehokkuuteen, tarkastajien pätevyyteen ja osaamiseen, tehdyn työn huolellisuuteen sekä korjausehdotusten vaikuttavuuteen. Etenkin objektiivisuus, pätevyys ja työn tehokkuus ovat tekijöitä, joilla on suora yhteys sisäisen tarkastuksen laatuun. (Karinen & Kotonen 2005, 41–42.)

Tilintarkastajien pitää tehdä päätöksensä sisäisen tarkastuksen työhön luottamisesta ajoissa. Tämän vuoksi päätös muodostuu tutkimalla sisäisen tarkastuksen aikaisempaa työtä. Tilintarkastajan tulee päätöstä tehdessään huomioida ainakin aikaisempien vuosien tarkastusten tuloksia, arvioida sisäisen tarkastuksen riskiarvioinnin ja resurssien jaon suhdetta sekä varmistaa sisäisen tarkastuksen raporteista toimintojen laajuus. (Gavin ym. 1994, 30.)

Sisäisen tarkastuksen työn laadun lisäksi tilintarkastajan tekemään luottamuspäätökseen vaikuttaa esimerkiksi Saudi-Arabiassa tehdyn tutkimuksen tulosten mukaan myös asiakasyrityksen toimiala. Tilintarkastajat luottavat etenkin pankkisektorilla toimivien yritysten sisäisten tarkastajien työn laatuun huomattavasti helpommin kuin muilla aloilla. (Al-Twaijry ym. 2004, 941.)

Myös tilintarkastusyhteisöjen samalle asiakkaalle tarjoamalla oheispalveluilla on vaikutusta tilintarkastajan luottamuspäätökseen. Kun asiakasyritys hankkii myös muita tilintarkastusyhteisön tarjoamia palveluita, tilintarkastajat eivät luottamuspäätöstä tehdessään välttämättä ole niin kriittisiä sisäisen tarkastuksen työn laatua kohtaan. (Felix, Gramling ja Maletta 2005, 46, 48.)

3.2 Aiemmat tutkimukset tilintarkastajan luottamuspäätöksestä

Tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen välistä yhteistyösuhdetta on aiemmin jonkin verran tutkittu. Pääosin näissä tutkimuksissa näkökulmana on ollut tilintarkastajan suhtautuminen sisäiseen tarkastukseen ja arvio sisäisen tarkastuksen työhön luottamisesta.

Tutkimuksissa on tutkittu, mitä asioita sisäisessä tarkastuksessa tilintarkastajat arvostavat, tai miten sisäinen tarkastus tulisi järjestää yrityksissä. Sisäisen tarkastuksen laatua tutkittaessa tutkimuksissa on käytetty yleensä kolmea osatekijää. Näitä ovat sisäisen tarkastajan tekemä työ sekä sisäisen tarkastajan objektiivisuus ja pätevyys. Enimmäkseen tutkimuksissa on pyritty selvittämään, mikä osatekijöistä on merkittävin. Tässä luvussa pyritään tekemään yhteenveto näistä tutkimuksista sekä tuomaan esille, mitä osatekijöitä yleisesti on pidetty tärkeimpinä. Sisäisen tarkastuksen laatua koskevien seikkojen lisäksi myös muista tilintarkastajan luottamuspäätökseen vaikuttavista asioista tehdään yhteenveto. Tämän jälkeen case-yrityksen sisäisen tarkastuksen järjestämistä voidaan vertailla yleisesti arvostettuihin seikkoihin.

Brownin (1983, 444–445) mukaan tilintarkastajan on arvioitava sisäistä tarkastusta samalla tavalla kuin mitä tahansa muutakin apunaan käyttämäänsä ammattilaista. Vasta tämän arvion jälkeen tilintarkastaja voi käyttää sisäisen tarkastajan tekemää työtä hyväkseen omassa työssään. Arvioinnissa tilintarkastajan pitää huomioida ainakin sisäisen tarkastuksen pätevyys, objektiivisuus ja suoritus. Brown toteutti tutkimuksen Yhdysvalloissa 101 vastaajan kesken. Vastaajat olivat neljästä Big 8-yrityksestä ja heillä kaikilla oli vähintään kolme vuotta työkokemusta.

Tässä tutkimuksessa tärkeimmäksi tekijäksi nousi objektiivisuuteen vahvasti kytköksissä oleva sisäisen tarkastajan riippumattomuus, kun arvioitiin, voiko tilintarkastaja luottaa sisäisen tarkastuksen tekemään työhön. Myös aikaisempaa tarkastustyötä pidettiin tärkeänä tekijänä. Sen sijaan sisäisen tarkastajan pätevyydelle ei annettu suurta painoarvoa. Tutkimuksessa olleiden neljän yrityksen työntekijöiden vastauksissa ei havaittu keskinäisessä tarkastelussa merkittäviä eroja. (Brown 1983, 451–452.)

Schneiderin (1984, 657–662, 675–676) tutkimus lähtee siitä ajatuksesta, että kaikki tilintarkastajat käyttävät jossain määrin sisäisen tarkastuksen tekemää työtä hyväkseen. Voidakseen päättää, kuinka paljon tilintarkastaja luottaa sisäisen tarkastuksen tekemään työhön, sen täytyy arvioida sisäisen tarkastustoiminnon laadukkuutta. Tässä tutkimuksessa otetaan kantaa myös tilintarkastuspalkkion suuruuteen liittyen siihen määrään, kuinka paljon tilintarkastaja sisäisen tarkastuksen työhön luottaa. Myös Schneider käyttää tilintarkastajan luottamuspäätöksen arviointikriteereinä sisäisen tarkastuksen pätevyyttä, objektiivisuutta ja tehdyn työn laatua. Tutkimus toteutettiin luomalla case-tilanteita, joita kokeneet tilintarkastajat arvioivat. Siihen osallistui yhteensä 18 tilintarkastajaa seitsemästä Big 8-yrityksestä. Tutkimuksessa havaittiin, että tilintarkastajat pitivät tärkeimpänä tehtyä työtä, sitten pätevyyttä ja vähiten tärkeänä objektiivisuutta. Schneider huomasi myös, että tilintarkastajien mielipiteet olivat hyvin samankaltaisia sisäistä tarkastusta arvioitaessa. Lisäksi hän toi esille, että yritykset voisivat pyrkiä laskemaan tilintarkastuspalkkioita kehittämällä niitä sisäisen tarkastuksen osa-alueita, joita tilintarkastajat arvostavat.

Margheim (1986, 194–198) tutki, mukauttavatko tilintarkastajat tarkastustoimenpiteiden luonnetta ja laajuutta sen perusteella, että he päättävät hyödyntää sisäisen tarkastuksen tekemää työtä. Ja jos näin oli, niin liittyikö se sisäisen tarkastuksen pätevyteen, tehtyyn työhön vai objektiivisuuteen. Tutkimuksessa oli luotu case-tilanne, josta oli vähän muuntelemalla saatu viisi toisistaan hieman poikkeavaa tilannetta. Vastajat olivat auktorisoituja tilintarkastajia Big 8-yrityksistä. Vastauksia tuli 267 kappaletta ja ne olivat jakautuneet tasaisesti jokaista viittä tapaustyyppiä kohden. Näin ollen jokaiseen kuvaukseen saatiin keskimäärin 53 vastausta.

Margheim (1986, 194, 202–203) sai tulokseksi, että tilintarkastajat vähensivät tarkastukseen suunnittelemaansa työtunteja, jos sisäisen tarkastuksen pätevyys ja tehty työ olivat korkeatasoisia. Sen sijaan muutokset sisäisen tarkastajan objektiivisuudessa eivät vaikuttaneet tilintarkastajien suorittamiin testeihin tai tarkastuksiin, mutta objektiivisuutta ei silti voi pitää merkityksettömänä seikkana. Sisäisen tarkastuksen piti kuitenkin suorittaa työnsä dokumentoidusti jollakin tietyllä alueella, jotta tilintarkastajat vähentäisivät suunniteltuja työtunteja. Margheim itse arvelee, että objektiivisuuden vähäinen merkitys saattoi johtua siitä, kun tutkimus käsitteli tilannetta, jossa sisäisen tarkastuksen toiminta on hyvin rutiininomaista työtä.

Messier ja Schneider (1988, 337–340) tutkivat myös, miten tilintarkastaja arvioi sisäistä tarkastusta. Myös he käyttivät arvioinnin osatekijöinä sisäisen tarkastuksen työn laatua, pätevyyttä ja objektiivisuutta. Erona aiempiin tutkimuksiin he jakoivat nämä tekijät vielä tarkemman tason osatekijöihin. Tutkimuksessa käytettiin pohjana samaa case-tilannetta kuin Schneiderilla vuonna 1984. Tutkimukseen vastasi 22 tilintarkastajaa Big 8-yrityksistä, ja heillä oli työkokemusta alalta 4–15 vuotta.

Messierin ja Schneiderin (1988, 345) tutkimuksessa korkeimman tason tekijöiden osalta tärkeimmäksi muodostui sisäisen tarkastuksen pätevyys. Sitä seurasi objektiivisuus ja viimeisenä tehty työ. Kun tarkasteltiin pätevyyttä seuraavan tason osatekijöiden avulla hieman tarkemmin, tutkimuksessa havaittiin, että sisäisen tarkastuksen kokemus on tärkein tekijä. Kokemuksen jälkeen tärkeinä pidettiin sisäisen tarkastuksen valvomista ja sille annettuja ohjeita. Vähiten tärkeänä pidettiin muodollisten pätevyyksien hankkimista. Objektiivisuuden osatekijöitä pidettiin aika lailla yhtä tärkeinä, mutta tärkeimmäksi paljastui sisäisen tarkastuksen riippumattomuus. Sen jälkeen tuli ylimmän johdon tuki ja raportoinnin kohteen organisatorinen taso. Sisäisen tarkastuksen tekemän työn tärkein osatekijä oli tarkastuksen laajuus. Seuraavaksi tärkeintä oli tarkastuksen dokumentointi. Viimeisimpinä olivat tarkastustekniikoiden luonne sekä sisäisen tarkastuksen valvominen.

Haron, Chambers, Ramsi ja Ismail (2004, 1148–1159) tutkivat Malesiassa tilintarkastajan päätöstä luottaa sisäisen tarkastuksen työhön. Myös he valitsivat objektiivisuuden, pätevyyden sekä tehdyn työn arviointikriteereiksi. Tutkimuksessa oli kuusi case-tilannetta, joita 64 vähintään senior-tason tilintarkastajaa arvioivat. Tärkeimmäksi kri-

teeriksi nousi pätevyys ja sen jälkeen tehty työ. Objektiivisuudelle ei tässä tutkimuksessa annettu juuri ollenkaan painoarvoa. Pätevyyden osatekijänä sisäisen tarkastajan jatkuva kehitysohjelmaa pidettiin tärkeänä, kun taas todistuksia ei pidetty tärkeinä. Tehdyn työn osalta tärkeänä pidettiin seurantatoimenpiteitä, kun oli havaittu puutteita esimerkiksi yrityksen järjestelmissä tai toimintatavoissa.

Qasim ja Suwaidan (2010, 509–524) tutkivat muun muassa, mitä kolmesta arviointikriteeristä (objektiivisuus, pätevyys, tehty työ) tilintarkastajat pitävät tärkeimpänä arvioidessaan, voivatko he luottaa sisäisen tarkastuksen tekemään työhön. Tutkimus toteutettiin Jordaniassa muihin tutkimuksiin verrattaessa melko kokemattomien tilintarkastajien keskuudessa. Muodoltaan se oli kyselytutkimus johon tutkijat saivat 69 hyväksyttävää vastausta. Tulokseksi saatiin, että tilintarkastajat arvostavat luottamuspäätöstä tehdessään eniten objektiivisuutta. Seuraavana oli pätevyys ja vasta viimeisenä tehty työ.

Karinen ja Kotonen (2005, 41–50) tekivät samasta aiheesta tutkimuksen Suomessa. Heidän kyselyynsä vastasi 126 KHT-tilintarkastajaa. Arvioitaessa sisäisen tarkastuksen kokonaislaatua kolmen merkittävän tekijän avulla tilintarkastajat painottivat erittäin tasaisesti työn laatua, objektiivisuutta ja pätevyyttä. Kun tilintarkastajat arvioivat kokonaislaatua osatekijöiden perusteella, tärkeimmäksi kriteeriksi nousee objektiivisuus. Seuraavaksi tärkein kriteeri on pätevyys ja vasta viimeisenä on tehty työ. Tärkeimpinä osatekijöinä pidettiin rajatonta tietojensaanti- ja tarkastusoikeutta (objektiivisuus), raportoinnin laatua (tehty työ) ja yritystuntemusta (pätevyys). Näitä seurasivat hallituksen ja ylimmän johdon tuki (objektiivisuus), ammatillinen kokemus (pätevyys) ja tarkastusten suunnittelu (tehty työ).

Tutkimuksessa havaittiin tilintarkastajan luottamuspäätökseen vaikuttavia muitakin seikkoja kuin sisäisen tarkastuksen laatu. Yrityskohtaisista tekijöistä yrityksen kokema toimintariski oli hyvin merkittävä. Yrityskokoa pidettiin tilannekohtaisena tekijänä ja tilintarkastuspalkkion vaikutusta pidettiin vähäisenä. Sisäisen tarkastuksen yksikköön liittyvistä seikoista tärkeimpänä pidettiin sisäisen tarkastuksen laadun lisäksi tarkastuspäällikön kokemusta. Myös sisäisen tarkastuksen organisoinnin ja ohjauksen tason koettiin vaikuttavan luottamuspäätökseen. Niin ikään ulkoisella laadunvarmistuksella ja sisäisellä koulutusohjelmalla nähtiin olevan merkitystä. Sen sijaan ohjeistuksen määrällä ja tarkastusyksikön iällä ei koettu olevan olennaista vaikutusta luottamuspäätökseen. Sisäisen tarkastuksen standardien mukaisuutta tilintarkastajat eivät osanneet arvioida, joten ehkä tilintarkastajat eivät juurikaan tunne niitä. (Karinen & Kotonen 2005, 46–47.)

Dezoort, Houston ja Peters (2001, 257, 261–276) tutkivat sisäisen tarkastuksen tulospalkkauksen vaikutusta tilintarkastajan luottamuspäätökseen. Samassa tutkimuksessa he tutkivat, onko sisäisen tarkastuksen tavanomaisella työroolilla (konsultoiva rooli vs. tarkastava rooli) vaikutusta luottamuspäätökseen. Tutkimuksessa 76 tilintarkastajaa neljästä Big 5-yrityksestä arvioivat hypoteettista uuden asiakkaan tilannetta. Tulospalkka-

uksen ja palkanlisiä mahdollistavien kannustimien koettiin vähentävän tilintarkastajan luottamusta sisäisen tarkastuksen työhön. Sisäisen tarkastajan konsultoivan roolin koettiin vähentävän hänen objektiivisuuttaan, mutta sen ei koettu vaikuttavan luottamuspäätökseen paitsi silloin, kun samaan aikaan oli kannustin tulospalkkaukseen. Konsultoivan roolin ei koettu haittaavan varmasti sen vuoksi, että tilintarkastajat itsekkin toimivat välillä konsultoivassa roolissa.

Gramling (1999, 117–129) sai kyselynsä 99 vastausta Big 5-yritysten tilintarkastusmanagereilta. Hän tutki, miten tilintarkastuspalkkion pienenemispaineet ja tilintarkastuspartnerin preferenssit vaikuttivat tilintarkastusmanagereiden suunnittelemiin tarkastustoimenpiteisiin. Hän havaitsi, että tilintarkastajat luottavat herkemmin sisäisen tarkastuksen tekemään työhön, kun asiakkaan suunnalta luodaan paineita palkkion pienentämiseksi, eikä korosteta tarkastustyön laatua. Luottamuspäätökseen vaikuttaa myös partnerin mieltymys tarkastuksen tehokkuuteen ja tuottavuuteen.

Felix, Gramling ja Maletta (2005, 31, 34–49) tutkivat muiden kuin tilintarkastuspalveluiden tarjoamisen ja siitä seuraavan asiakkaan aiheuttaman paineen vaikutusta tilintarkastajan luottamispäätökseen. Tutkijat saivat kyselynsä sopivia vastauksia 74 kappaletta. Yhtenä sopivana vastauksena pidettiin jonkin yrityksen sisäisen tarkastuksen johtajan sekä tämän yrityksen tilintarkastajan vastauksia yhdessä. Tutkimuksessa havaittiin, että kun asiakas ostaa tilintarkastusyhteisöltä myös muita merkittäviä palveluita tilintarkastuksen lisäksi, aiheutuu siitä paineita sisäisen tarkastuksen työn hyödyntämiseksi.

Glover, Prawitt ja Wood (2008, 193–209) tutkivat sisäisen tarkastuksen ulkoistamisen vaikutuksia tilintarkastajan päätökseen luottaa sisäisen tarkastuksen tekemään työhön. Tutkimukseen otti osaa 127 tilintarkastajaa yhdestä Big 4-yrityksestä. He suorittivat kokeellisen case-tilanteen, jossa arvioitiin sisäisen tarkastuksen ulkoistamista, luontaista riskiä ja tehtävien subjektiivisuutta. Tulokseksi saatiin, että kun luontainen riski on alhainen, tilintarkastajat luottavat kutakuinkin yhtä paljon yrityksen omaan ja ulkoistettuun sisäiseen tarkastukseen. Mutta kun luontainen riski on korkea, tilintarkastajat luottavat selvästi enemmän ulkoistetun sisäisen tarkastuksen tekemään työhön. Tutkijat huomasivat myös, että tilintarkastajat luottavat enemmän sisäisen tarkastuksen suorittamiin objektiivisiin työtehtäviin kuin subjektiivisiin työtehtäviin, kun luontainen riski on korkea, mutta jos luontainen riski on matala, töiden subjektiivisuudella ei ollut merkitystä luottamuspäätökseen.

Myös Gramling ja Vandervelde (2006, 26–33) tutkivat, miten sisäisen tarkastuksen ulkoistus KHT-yhtiöön vaikuttaa objektiivisuusarviointiin. He saivat 23 tilintarkastajalta vastauksia case-kuvaukseensa. Tilintarkastajat arvioivat toiseen KHT-yhtiöön ulkoistetun sisäisen tarkastuksen objektiivisemmaksi kuin yrityksen oman sisäisen tarkastuksen. Tästä korkeammasta objektiivisuuden tasosta taas voimme päätellä, että tilintarkastajat luottavat herkemmin ulkoistetun sisäisen tarkastuksen työhön kuin yrityksen oman.

3.3 Yhteenveto tilintarkastajan luottamuspäätökseen vaikuttavista seikoista

Tutkimuksissa on havaittu useita seikkoja, jotka vaikuttavat siihen, kuinka herkästi tilintarkastaja luottaa sisäisen tarkastuksen tekemään työhön. Näistä kerrotaan tutkielman aiemmissa osissa. Tässä ne tuodaan esille taulukkomuodossa, jotta kaikki merkittävät seikat on helppo löytää ja havaita. Tätä selventää taulukko 1 alla.

Tilintarkastajan kannalta merkittävät luottamuspäätökseen vaikuttavat seikat

Merkittävä seikka	Tutkijat & vuosi	Kommentti
Yrityksen kokema toimintariski	Karinen & Kotonen 2005	Sisäiseen tarkastukseen luotetaan enemmän, kun yrityksen toimintariski on matala
Tarkastuspäällikön kokemus	Karinen & Kotonen 2005	Sisäiseen tarkastukseen luotetaan enemmän, kun yrityksen sisäisen tarkastuksen päällikkö on kokenut
Sisäisen tarkastuksen organisointi	Karinen & Kotonen 2005	Sisäiseen tarkastukseen luotetaan enemmän, kun yrityksen sisäinen tarkastus on organisoitu hyvin
Ohjauksen taso	Karinen & Kotonen 2005	Sisäiseen tarkastukseen luotetaan enemmän, kun sisäinen tarkastus saa laadukkaat ohjeet työnsä suorittamiseksi
Ulkoisen laadunvarmistus	Karinen & Kotonen 2005	Sisäiseen tarkastukseen luotetaan enemmän, kun yritys varmentaa sisäisen tarkastuksensa laadun ulkopuolisella taholla
Sisäinen koulutusohjelma	Karinen & Kotonen 2005	Sisäiseen tarkastukseen luotetaan enemmän, kun sisäisellä tarkastuksella on oma koulutusohjelmansa yrityksessä
Sisäisen tarkastuksen tulospalkkaus	Dezoort, Houston & Peters 2001	Tilintarkastajan luottamusta heikentää sisäisen tarkastuksen tulospalkkaus ja palkanlisiä mahdollistavat kannustimet
Tilintarkastuspalkkion pienenemispaineet	Gramling 1999	Kun asiakkaan suunnalta luodaan painetta palkkion pienentämiseksi, tilintarkastaja luottaa herkemmin tehtyyn työhön
Tilintarkastuspartnerin preferenssit	Gramling 1999	Tilintarkastaja luottaa herkemmin sisäisen tarkastuksen työhön, jos partneri painottaa tehokkuutta ja tuottavuutta
Muiden kuin tilintarkastuspalveluiden tarjoaminen	Felix, Gramling & Maletta 2005	Jos asiakas ostaa tilintarkastusyhteisöltä tilintarkastuksen lisäksi muitakin palveluita, aiheutuu tästä paineita sisäisen tarkastuksen työn hyödyntämiseksi
Sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen	Glover, Prawitt & Wood 2008	Luontaisen riskin ollessa korkea tilintarkastajat luottavat herkemmin ulkoistettuun sisäiseen tarkastukseen
Sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen toiseen KHT-yhteisöön	Gramling & Vandervelde 2006	Sisäinen tarkastus arvioidaan objektiivisemmaksi, kun se on ulkoistettu toiseen KHT-yhteisöön
Sisäisen tarkastuksen laatu	Useita	Tilintarkastaja luottaa herkemmin sisäisen tarkastuksen tekemään työhön, jos se on laadukasta

Taulukko 1 Tilintarkastajan kannalta merkittävät luottamuspäätökseen vaikuttavat seikat

Seuraavaksi paneudutaan tarkemmin sisäisen tarkastuksen laatuun ja sen merkitykseen tilintarkastajalle. Aiheesta on tehty useita tutkimuksia, joten näidenkin tutkimusten tuloksia on helpompi tarkastella taulukosta. Tulokset kokoa taulukko 2.

Sisäisen tarkastuksen laatuun liittyvät tekijät

Tutkijat & Vuosi	Laadun osatekijät			1 = tärkein
	Objektiivisuus	Pätevyys	Tehty työ	
Brown 1983	1	3	2	
Schneider 1984	3	2	1	
Margheim 1986	3	1	2	
Messier & Schneider 1988	2	1	3	
Haron, Chambers, Ramsi & Ismail 2004	3	1	2	
Qasim & Suwaidan 2010	1	2	3	
Karinen & Kotonen 2005	2	3	1	
Karinen & Kotonen 2005 tarkempien tekijöiden perusteella	1	2	3	

Taulukko 2 Sisäisen tarkastuksen laatuun liittyvät tekijät

Taulukossa 2 nähdään, mitä tekijää tilintarkastajat ovat kussakin tutkimuksessa pitäneet tärkeimpänä. Voidaan sanoa, että tilintarkastajat eivät ole olleet erityisen yksimielisiä siirryttäessä tutkimuksesta toiseen. Tämän huomasi myös Krishnamoorthy (2002, 95–118) tutkimuksessaan, jossa hän tarkasteli aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia analyttisesti. Hän tuli siihen johtopäätökseen, että on tuloksetonta yrittää laittaa näitä osatekijöitä tärkeysjärjestykseen. Näiden tulosten perusteella ei voida jotain yksittäistä tekijää pitää tärkeimpänä, vaan kaikkia kolmea tekijää on painotettava tasaisesti. Kahdessa tutkimuksessa (Messier & Schneider 1988 ja Karinen & Kotonen 2005) oli tutkittu osatekijöitä vielä hieman tarkemmalla tasolla. Niistä saa siis hieman tarkempaa tietoa tilintarkastajan luottamuspäätöksestä. Tilintarkastajien arvostamia tarkempia tekijöitä ovat:

- Sisäisen tarkastuksen kokemus (pätevyys)
- Sisäisen tarkastuksen riippumattomuus (objektiivisuus)
- Sisäisten tarkastusten laajuus (tehty työ)
- Rajaton tietojensaanti- ja tarkastusoikeus (objektiivisuus)
- Raportoinnin laatu (tehty työ)
- Yritystuntemus (pätevyys)
- Hallituksen ja ylimmän johdon tuki (objektiivisuus)
- Ammatillinen kokemus (pätevyys)
- Tarkastusten suunnittelu (tehty työ)

4 CASE-YRITYKSEN ANALYSOINTI

4.1 Teemahaastattelu

Tutkielman empiirisen osan aineisto koostuu case-yrityksessä tehdyn teemahaastattelun avulla kerätystä materiaalista. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, miten case-yrityksen sisäinen tarkastus on järjestetty, minkälaisia työntekijöitä yksikköön kuuluu, minkälaisia dokumentteja heidän tekemästään työstä syntyy sekä yleisiä sisäiseen tarkastukseen liittyviä seikkoja. Selvittämällä nämä seikat pystytään vastaamaan tutkielman perustana oleviin kysymyksiin, joiden pohjalta arvioidaan, mitkä seikat case-yrityksessä ovat jo hyvällä mallilla, ja mitä seikkoja yrityksessä voisi muuttaa, jotta tilintarkastajat voisivat luottaa enemmän sisäisten tarkastajien tekemään työhön. Tätä kysymystä arvioidaan vertaamalla teemahaastattelusta saatavaa informaatiota aiempien tutkimusten tuloksiin.

Teemahaastattelu on tutkielman kannalta paras haastattelumuoto, koska se mahdollistaa keskustelun omaisen vuorovaikutuksen. Haastattelun pohjana tosin käytetään suunniteltua aihepiiriä, mutta kysymysten sisältöä ja järjestystä pystytään mukauttamaan haastattelun kuluessa. Tutkimuksen luonteen vuoksi teemahaastattelu on avointa haastattelua parempi vaihtoehto, koska tutkimuskysymyksiin vastataksaan tiettyjen asiakokonaisuuksien läpikäynti oli ehdottoman välttämätöntä. Koska tässä tutkielmassa ei ole tarkoituksena saada aikaan yleistettäviä tutkimustuloksia vaan yksityiskohtaista tietoa case-yrityksestä, soveltuu teemahaastattelu menetelmänä tähän tutkielmaan parhaiten. Haastattelussa pystyttiinkin tarkentamaan kysymyksiä haastattelun edetessä ja täten saamaan yksityiskohtaisempaa ja relevantimpaa tietoa tutkielman johtopäätösten tekemistä varten.

Tutkielman case-yritykseksi valikoitui lopulta eräs suuri suomalainen listattu rakentamis-alan yritys, joka soveltui erinomaisesti kokonsa ja käytäntöjensä puolesta vastaamaan aiempien tutkimusten perusteella asetettuun viitekehykseen. Yhtiön sisäisen tarkastuksen yksikköön kuuluu neljä henkilöä, joista yksi on tarkastusyksikön päällikkö. Näillä kolmella muulla sisäisellä tarkastajalla on kullakin omat maantieteelliset vastuualueensa, joita ovat Suomi, muut pohjoismaat sekä Baltia ja Venäjä. Itse haastateltavana toimi tämän yhtiön sisäisen tarkastuksen päällikkö, jolla on työuransa alusta useamman vuoden kokemus tilintarkastuksesta. Tilintarkastuksen jälkeen hän siirtyi sisäisen tarkastuksen tehtäviin, joista hänellä on kokemusta kahdesta suuresta yhtiöstä. Case-yrityksen sisäisen tarkastuksen ymmärryksen lisäksi voidaan siis todeta hänen ymmärtävän yhtiön ulkopuolisen tilintarkastuksen tavoitteet ja näkökulmat. Täten hän siis soveltui erinomaisesti juuri tämän tutkielman haastatelluksi henkilöksi. Itse haastattelu toteutettiin 30.1.2015 case-yrityksen tiloissa. Haastattelurunko ja alustavat kysymykset

(liite 1) toimitettiin haastateltavalle noin kahta kuukautta ennen haastattelua, jotta hän pystyi tutustumaan teemoihin, valmistautumaan haastatteluun ja varmasti antamaan kattavat vastaukset, koska tämä oli tutkielman johtopäätösten onnistumisen kannalta erityisen tärkeää. Haastattelun aikana tehtiin muistiinpanot, joiden perusteella tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan, mutta se myös nauhoitettiin, jotta myöhemmin pystyttiin toistamaan haastateltavan vastaukset virheettömästi.

4.2 Tilintarkastajan luottamuspäätöksen syntyyn vaikuttavat seikat

Karisen ja Kotosen (2005, 46–47) tutkimuksessa havaittiin, että tilintarkastajat luottavat herkemmin sisäisen tarkastuksen tekemään työhön, kun yrityksen kokemaa toimintariskiä on matala. Case-yrityksellä on erittäin vakiintunut asema toimialallaan ja muutokset esimerkiksi yleisessä taloudellisessa tilanteessa eivät vaikuta yrityksen markkinaosuuteen tai toimintakykyyn juuri mitenkään. Rakennusala kyllä on suhdanneherkkä ja case-yrityksen liikevaihto toki laskee huonojen suhdanteiden aikana, kun valtio ja kunnat vähentävät rakentamistaan, mutta huonojen suhdanteiden aikana ei case-yrityksen toiminnan jatkuvuus ole uhattuna sen vahvan aseman vuoksi.

Toimialaan voidaan kuitenkin nähdä liittyvän yleisiä riskisiä seikkoja. Näitä ovat muun muassa pitkäkestoiset projektit ja alihankkijoiden käyttäminen. Pitkissä projekteissa pitää arvioida esimerkiksi osatuloutusta, eli minkä tilikauden liikevaihtoon sopimuksen mukainen kauppasumma kuuluu, ja millä perusteilla eri tilikausille kuuluvat summat lasketaan. Alihankkijoiden osalta riskinä on muun muassa heidän tekemänsä työn laatu, koska laadukkuutta ei pystytä valvomaan yhtä hyvin kuin silloin, kun työ tehdään itse. Pitkissä projekteissa on vaarana myös se, että työn aloittanut alihankkija meneekin konkurssiin projektin ollessa vielä kesken. Alihankkija saattaa myös käyttää laitonta työvoimaa, jonka takia on mahdollista joutua käymään pitkiä oikeudenkäyntejä. Tämän perusteella tilintarkastajan ei tarvitse kokea riskiä case-yrityksen toiminnan jatkuvuudesta tai sen suoriutumisesta toimialan sisällä, mutta itse toimialaa pidetään yleisesti riskisenä, joten tämän kriteerin osalta ei voida yksiselitteisesti sanoa, lisääkö vai vähentääkö se tilintarkastajan luottamusta.

Toinen tilintarkastajan luottamusta lisäävä kriteeri on sisäisen tarkastuksen päällikön kokemus. Mitä kokeneempi tarkastuspäällikkö sitä enemmän sisäisen tarkastuksen tekemään työhön luotetaan. Case-yrityksen sisäisen tarkastuksen päällikkö on toiminut jo kymmenisen vuotta sisäisenä tarkastajana kahdessa eri yrityksessä. Tästä ajasta viimeiset kolme vuotta hän on toiminut nykyisessä tehtävässään sisäisen tarkastuksen päällikkönä. Hänellä on myös muutaman vuoden kokemus tilintarkastajana ennen sisäisen tarkastuksen uraa. Kun otetaan huomioon sisäisen tarkastuksen melko uusi ja vasta kehit-

tyvä asema suomalaisessa yritysmaailmassa, voidaan sisäisen tarkastuksen johtajaa pitää kokeneena. Sisäisen tarkastuksen kokemuksen lisäksi hän tietää tilintarkastustansa ansiosta, minkälaisia seikkoja tilintarkastajat työssään arvostavat ja toisaalta tarvitsevat.

Karisen ja Kotosen (2005, 46–47) tutkimuksen mukaan tilintarkastajat arvostavat myös hyvin organisoitua ja ohjeistettua sisäistä tarkastusta. Sisäisen tarkastuksen vastualueet on jaettu kolmeen osaan: Baltia ja Venäjä, Skandinaavia sekä Suomi. Tarkastusten vuosisuunnitelmasta nähdään, missä tehdään tarkastus ja tämän perusteella se sitten ohjautuu jonkin tarkastajan vastuualueelle. Usein sisäiset tarkastajat käyvät itsenäisesti tarkastusmatkoilla, mutta näitä ennen on käyty keskustelua tulevista tarkastuksista, koska kyseessä olevat tarkastukset saattavat olla jonkin toisen tiimin jäsenen vahvuusalue. Tämän keskusteluista saadun tiedon perusteella osataan sitten kiinnittää huomio oikeisiin asioihin.

”Riippuen vähän, et mihin ne tarkastukset osuu, ni jokainen ottaa kopin sit siitä, et jos vastaat Norjasta ja meil on Norjan rakennusliiketoiminnan projektihallinta agendalla, niin se henkilö ottaa kopin ja lähtee sit vie-mään eteenpäin. Ja tiimeissä tehdään vaihtelevasti – – riippuen vähän työtehtäväst, välillä otetaan sit kaveri avuksi. Kaikilla on tietenki aina omat vahvuudet ja toki sparraamalla pääsee kans pitkälle. Vaikkei toinen oo mukana siel tarkastusmatkalla, niin kyllä sitä sparraamalla asioid voi, sitä [matkaa] ennen jo tietää mihin kannattaa kiinnittää huomiota.”

Ennen matkaa tehdään tarkastussuunnitelma, jonka sisäisen tarkastuksen päällikkö käy läpi. Tämän lisäksi tarkastukset suorittava sisäinen tarkastaja tekee yksityiskohtaisen tarkastusohjelman, jonka sisäisen tarkastuksen päällikkö hyväksyy.

”Hänen pitää tehdä se tarkastussuunnitelma, mis allekirjoittanu kattoo sen läpi ja pitää huolen, et se vaikuttaa järkevält. Sen lisäksi hän tekee tarkastusohjelman, joka kans käydään läpi. Tarkastusohjelma saattaa olla aika yksityiskohtainen sit jo, et jos on taas esimerkkinä se Norjan projektihallinta, ni saatetaan määritellä, et pitää käydä läpi projektiraportointi. Sit siel on ihan selkeet stepit, että mitä katotaan, et on täytetty se määre. Toki henkilö itte esittää, et miten hän sen kävis, mut jos sielt puuttuu jotain oleellist, ni kyl hän saa lisätä sen sinne.”

Case-yrityksessä sisäisten tarkastajien ohjeistamisen korvaa tiimin sisäiset tulevia tarkastuksia koskevat keskustelut, joista saadaan täydennystä omiin tietoihin. Ohjeistamisen sijaan tarkastukset suorittava sisäinen tarkastaja hankkii itse tarvittavat tiedot ja tekee tarkastussuunnitelman sekä tarkastusohjelman. Tätä tapaa voidaan pitää nykyaikaisena tapana toimia. Tällä pyritään kannustamaan työntekijöitä itse selvittämään asioita ja ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti ja vapaasti sen sijaan, että ylhäältä tulisi suoria määräyksiä toimintatavoista. Haastattelun perusteella case-yrityksen sisäinen tarkastus

on selkeästi organisoitu ja ohjeistamisen tavoite, eli keinot suorittaa tarkastukset oikein, hoidetaan vapaamuotoisesti ja nykyajalle tyyppillisesti. Tämän perusteella tilintarkastajat siis voivat luottaa sisäisen tarkastuksen tekemään työhön.

Suomessa sisäinen tarkastus on vielä hyvin pienessä roolissa verrattuna talouden suurimaihin, eikä sen merkitystä tai siitä saatavia hyötyjä osata välttämättä arvostaa. Emme vielä ymmärrä, miten yritys voi hyötyä sisäisestä tarkastuksesta, vaan se nähdään enemmänkin ainoastaan niin sanottuna pakollisena pahana ja sisäisten tarkastajien koetaan käyttävän muiden tekemiä töitä. Täten ei usein myöskään koeta tarpeelliseksi varmentaa sisäisen tarkastuksen työtä ulkopuolisella taholla. Ajatellaan, että siitä syntyy vain lisää kustannuksia, ja koska sisäisen tarkastuksen työhön ei kohdistu tarkkoja sitä määrittäviä vaatimuksia lakien tai muiden normien suunnalta, se voi olla juuri sellaista kuin yrityksen hallitus ja johto haluaa ja näin ollen ei useinkaan nähdä tarvetta tai aiheuttaa varmentaa sitä ulkopuolisella taholla. Lisäksi yrityksissä saatetaan ajatella, että tilintarkastajat kuitenkin käyvät läpi sisäisten tarkastajien työn, joten siinä saadaan samalla varmistus näiden tekemän työn laadusta. Tämä kuitenkin on virheellinen ajatusmalli, sillä tilintarkastajat eivät varsinaisesti tarkasta sisäisten tarkastajien tekemää työtä, ja kun he käyvät sisäisen tarkastuksen työtä läpi, tilintarkastajien näkökulmana on nimenomaan tilintarkastuksen tehostaminen, eikä sisäisen tarkastuksen tehokkuuden ja laadun arviointi asiakasyrityksen etujen näkökulmasta. Case-yrityksessä kuitenkin on toimintatapoihin kirjattu, että sisäisen tarkastuksen laatu tulisi varmentaa ulkopuolisella taholla.

”Meil on määritelty muistaakseni meidän tarkastus-charteriin, et viiden vuoden välein pitäis varmentaa ja sellanen on kyl tehty varmaan just nelisen vuotta sitten, mut sanotaan nyt, täl hetkel toi ei oo ihan prioriteettiykkönen, mut kyl se jossakin vaihees taas pitäis tehdä.”

Case-yritykseen on siis luotu käytännöt ja ohjeet, joiden mukaan sisäisen tarkastuksen laatu varmennetaan säännöllisesti. Tämä siis lähtökohtaisesti lisää tilintarkastajan luottamusta sisäisen tarkastuksen tekemään työhön. Jos kuitenkin ei ajatella aivan näin suppeasti, voidaan sanoa, että työn laadun varmentaminen viiden vuoden välein ei välttämättä ole riittävän usein tilintarkastajien mielestä. Ehkä merkittävin seikka tarkastuspäällikön vastauksessa on kuitenkin se, että ulkopuolista varmennusta ei pidetä tärkeänä. Haastateltava totesi, että tämä ei ole prioriteettiykkönen, joten siitä herää kysymys, miksi työtä ei haluta varmentaa, ja voisiko siellä siis olla jotain, jonka ei haluta varmennuksessa tulevan ilmi. Tämä on siis yksi asia, johon case-yrityksessä voidaan panostaa tilintarkastajan luottamuksen lisäämiseksi.

Karinen ja Kotonen (2005, 46–47) havaitsivat, että tilintarkastajat arvostavat sitä, että sisäisillä tarkastajilla on jonkinlainen koulutusohjelma yrityksessään. Case-yrityksessä ei ole järjestetty omia koulutuksia sisäisille tarkastajille, lukuun ottamatta heidän itse järjestämiään tilaisuuksia. Nämä ovat niin sanottuja teemapäiviä, joita järjestetään noin kerran vuodessa. Silloin kokoonnutaan yhteen ja käydään jokin asia lyhyesti läpi, joten

tätä ei voida pitää oikein minkäänlaisena koulutusohjelmana. Case-yrityksen sisäiset tarkastajat kuitenkin osallistuvat ulkoisten tahojen järjestämiin koulutuksiin. Vaikka yhtiössä onkin tällä hetkellä menossa kulukuuri tällaisten koulutusten osalta, pidetään etenkin ammatillisten tutkintojen suorittamista ja tutkintovaatimusten ylläpitämistä tärkeänä seikkana.

”...toinen periaate se, että jos jollakin on ammattitutkinto niin, aina suositetaan sitä, että suoritetaan ammattitutkinto. Jos sul on ammattitutkinto, joka vaatii koulutus pisteiden keräämistä, niin yhtiö on maksanut ne koulutus pisteiden keräämiset. Esimerkiks tää CIA-tutkinto vaatii sen, et sun pitää 40 ammatin edistämispistettä kerätä ja yhtiö on maksanut koulutukset niihin siltä osin, kun on tarvetta...”

Haastattelun perusteella voidaan siis todeta, että case-yritys pyrkii tukemaan ja kannustamaan ainakin näiden tutkintojen saavuttamista ja ylläpitämistä. Case-yrityksessä siis annetaan arvoa sisäisen tarkastuksen kouluttautumiselle, mutta sisäisten tarkastajien kouluttautuminen ei ole suunnitelmallista. Tämä kriteeri osaltaan heikentää tilintarkastajien luottamusta sisäisen tarkastuksen tekemään työhön. Case-yrityksessä voitaisiin vaikuttaa tähän suunnittelemalla ja luomalla sisäisten tarkastajien kehittymistä tukeva koulutussuunnitelma.

Dezoort, Houston ja Peters (2001, 257, 261–276) havaitsivat tutkimuksessaan, että kun sisäisen tarkastuksen palkka kokonaisuudessaan tai osittain on tulospalkkauksen piirissä, tilintarkastajien luottamus vähenee. Nykyään ei kuitenkaan ole ollenkaan epätyypillistä, että asiantuntijahenkilöstön palkka on jollain tasolla sidottu tulospalkkauksen piiriin. Siksi tätä kysymystä on lähestyttävä hieman mukautetusta näkökulmasta eli, onko sisäisten tarkastajien palkkaus sidottu virheiden löytämiseen. Näin saadaan relevantimpi käsitys itse ongelmasta, koska tilintarkastajat kokevat, että sisäiset tarkastajat tuntuvat väkisin löytävän virheitä ja ongelmia, kun heidän palkkansa on sidottu näiden virheiden löytämiseen. Case-yrityksessä sisäisen tarkastuksen jäsenillä on kiinteät kuukausipalkat, joiden lisäksi he kuuluvat yrityksen bonusohjelmaan.

”...tarkastuksessa kaikilla tarkastajilla on tulospalkkio. Tulospalkkio on sidottu, ihan niin kuin muullakin henkilöstöllä, niin meil se perustuu, onkohan se nyt tänä vuonna puolet yhtiön taloudellisesta menestyksestä ja sit kaikille määritellään kahdesta neljään mittari, joka on sun henkilökohtaista tekemistä. Se sit vaihtelee riippuen henkilöstä, niin – – kahden viiva kolmen kuukauden palkan voi käytännös saada.”

Case-yrityksen tulospalkkauksesta siis puolet perustuu yhtiön taloudelliseen menestykseen ja puolet henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Palkkaus ei siis ole sidottu virheiden löytämisen määrään, mutta löydettyjen virheiden korjaaminen voi aikaansaada yhtiölle paremman tuloksen, joka taas parantaisi bonuksia. Toinen puolet tulospalkkauksesta on sidottu henkilökohtaiseen suoriutumiseen, jota ei myöskään mitata löytyneiden

virheiden määrällä. Suoriutumisen mittaamiseen vaikuttaa tehtyjen tarkastusten määrä sekä löydöt, jotka johtavat korjaaviin toimenpiteisiin. Sisäisten tarkastajien tulee siis tehdä tarkastuksia kattavasti ja liiketoiminnan näkökulmasta järkeviä tarkastuksia, jotta voivat saada hyvät arviot tehdystä työstään.

”Meil tulee olee sellanen, et x määrä tarkastuksii pitää tehdä, et – – tavallaan me ollaan tuottosia. – – Ja toinen on itseasias se, et kuin paljon tehdään korjaavii toimenpiteitä eli ei niinkään se, että kuinka paljon löydöksiä tehdään vaan enemmänkin se toinen pää. Kuinka paljon tää johti jonhonkin hyvään. Haasteenahan täs on tietenki se, että me ei – – voida päättää, et tapahtuuks [korjauksia], liiketoimintahan tekee korjaavat toimenpiteet eli siin mieles me ollaan vähän lirissä, et jos me tehdään huonoi havaintoja ja niit ei kiinnosta, ni sit meillekään ei tuu tulospalkkiota siitä kohtaa.”

Haastateltavan vastauksista käy ilmi, että sisäisten tarkastajien kannattaa pyrkiä tekemään liiketoimintaa tukevia ja auttavia tarkastuksia, eikä pyrkiä vain löytämään virheitä. Virheiden löytyminen vaikuttaa heidän palkkaukseensa vasta, jos liiketoiminnan puolella tehdään korjaavia toimenpiteitä. Tällöin ei siis ole mitään kannustinta väkisin etsiä vain virheitä. Case-yrityksen tulospalkkausikäytäntöjen ei siis voida nähdä olevan sellaisia, että ne häiritsevät tilintarkastajan luottamusta.

Gramling (1999, 117–129) havaitsi, että asiakkaan luomat paineet tilintarkastuspalkkion pienentämiseksi saivat tilintarkastajan luottamaan sisäisen tarkastuksen työhön helpommin. Tilintarkastuspalkkioihin on viime vuosina kohdistunut alentamispaineita Suomessakin. Tässä tutkielmassa ei haastatella tilintarkastajia eikä kysellä heidän mielipiteitään, koska näkökulmana on sisäinen tarkastus, ja missä kohdissa heidän toimintaansa voisi muuttaa, jotta tilintarkastuksen luottamusta voisi lisätä. Nyt on siis vaikea arvioida case-yrityksen aiheuttamaa painetta palkkion pienentämiseksi. Nyt pitää kuitenkin huomioda tilintarkastuksen kilpailuttaminen. Tässä yhtiössä se on viimeksi tehty vuonna 2010, ja tilintarkastajana on toiminut sama yhteisö vuodesta 2004 (Vuosikertomus 2013, 87). Tämän perusteella tilintarkastusyhteisöllä on siis vakiintunut asema case-yrityksessä, ja kilpailutuksestakaan heidän ei ole tarvinnut lähiaikoina huolehtia, joten tästä voidaan päätellä, että ainakaan suuria paineita tilintarkastuspalkkion pienentämiseksi ei ole. Samassa tutkimuksessa Gramling havaitsi myös, että tilintarkastuspartnerin tehokkuuden ja tuottavuuden painottaminen lisää tilintarkastajien herkkyyttä luottaa sisäisen tarkastuksen tekemään työhön. Koska tilintarkastajia ei tässä tutkielmassa haastatella, ei myöskään pystytä ottamaan kantaa siihen, painottaako tilintarkastuspartneri normaalia enemmän tehokkuutta ja tuottavuutta.

Felix, Gramling ja Maletta (2005, 31, 34–49) tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että tilintarkastajat luottavat herkemmin sisäisen tarkastuksen työhön, kun tilintarkastusyhteisöltä ostetaan myös muita kuin tilintarkastuspalveluita. Vuonna 2014 case-

yritys maksoi tilintarkastuspalkkiona noin 657 tuhatta euroa ja konsultointipalkkioina noin 358 tuhatta euroa (Vuosikertomus 2013, 87). Konsultointipalkkion suuruus on yli 50 prosenttia tilintarkastuspalkkion määrästä, joten sitä voidaan pitää merkittävänä. Tämän perusteella tilintarkastajat siis luottavat herkemmin sisäisen tarkastuksen tekemään työhön. Tosin tämän kriteerin osalta ei voida arvioida, onko sisäisellä tarkastuksella parannettavaa, vai onko asiat hyvin, vaan pystytään vain toteamaan, että tämä lisää tilintarkastajien luottamusta.

Glover, Prawitt ja Wood (2008, 193–209) havaitsivat, että tilintarkastajat luottavat herkemmin yhtiön ulkopuolisen tahon tekemään sisäiseen tarkastukseen. Tällaisen ulkoistetun sisäisen tarkastuksen merkitys korostuu, kun yhtiön luontainen riski on korkea. Myös Gramling ja Vandervelde (2006, 26–33) tutkivat sisäisen tarkastuksen ulkoistamista. He havaitsivat, että tilintarkastajat pitivät sisäistä tarkastusta objektiivisempänä, kun se oli ulkoistettu johonkin toiseen KHT-yhteisöön. Case-yrityksessä sisäiset tarkastukset hoidetaan lähtökohtaisesti yhtiön oman sisäisen tarkastuksen tiimin voimin, mutta, kun tarvitaan jotain tiettyä erityisosaamista, ostetaan tämä palvelu talon ulkopuolelta.

”Meil itseasias on täl hetkel niin, et meil on itseasias [Big 4 –yhtiö] yhteistyökumppanina ja me ostetaan palvelua erityisesti, jos on it-tarkastuksii. – – meist muutama ymmärtää kyl it:tä, mut ei me sitä lähetä tarkastamaan, et meil ei riitä osaaminen siihen. Väärinkäytösselvitykseen [hankitaan] joskus ulkopuolist apua. No itseasias täl hetkelki on joitaki keissei, jois meiän kieliosaaminen ei riitä eli puhutaan sellasist maista, jois meiän tiimillä ei oo riittävää kieliosaamista ni pyydetään apua. Ja sit saattaa olla joitaki muitaki yksittäisii tarkastuksii, joist on todettu, et täst vois olla hyvä saada ulkonen inputti, et okei me ymmärretään jokainen jostaki aihealueest ja me saatetaan olla jopa suhteellisen hyvii siinä, mut sit voi olla näitä, et hetkinen nyt on tän tyyppinen tarkastus esimerkiks riskienhallinnasta ni noil on aika laajaa, et (Big 4 –yhtiöllä) on aika laaja, tosilaaja näkökulma siihen. Voidaan hakee se ulkopuolelt, ni saadaan enemmän konsultatiivinen ote siihen. Et käytännös kolmest näkökulmast: et it-puoli, väärinkäytösselvitykset – – erityisesti sillon, ku oma kieliosaaminen loppuu kesken ja sit, ku on joku tietty osa-alue, joka vaatii enemmän konsultatiivist otetta.”

Case-yrityksessä turvaudutaan ulkopuolisen toimittajan suorittamaan sisäiseen tarkastukseen, kun todetaan, että oman tiimin osaaminen ei välttämättä ole riittävän laadukasta kyseisellä osa-alueella. Tarkastukset kuitenkin pääsääntöisesti tehdään yhtiön oman sisäisen tarkastuksen tiimin voimin, joten tämän perusteella voitaisiin todeta, että tilintarkastajat eivät olisi taipuvaisia luottamaan sisäisen tarkastuksen tekemään työhön. Merkittävää kuitenkin on, että yhtiössä on havaittu ne kohdat, joihin kannattaa tai on

tarpeen ostaa ulkopuolista apua. Tässä kohdassa ei myöskään voida ajatella, että esitetäisiin parannuksena työn ulkoistamista entistä useammin, koska case-yrityksellä on kuitenkin tarkoituksenaan säilyttää oma sisäisen tarkastuksen yksikkönsä.

4.3 Sisäisen tarkastuksen laatuun liittyvät seikat

Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että tilintarkastajat luottavat sisäisen tarkastuksen tekemään työhön herkemmin silloin, kun tämä työ on laadukasta. On helppo ymmärtää, että laadukkaaseen työhön luotetaan, mutta laatuun liittyvät arvioinnit eivät ole niin yksiselitteisiä tai tarkkoja kuin edellisessä luvussa käsitellyt kohdat. Tämän vuoksi tässä luvussa käsiteltävien kriteerien täyttymiseen liittyen tutkielman kirjoittajan oma näkemys ja omat arviot tilanteista korostuvat enemmän kuin edellisessä luvussa. Laatuun liittyvät seikat on jaettu kolmeen osatekijään – objektiivisuus, pätevyys ja tehty työ. Nämä kolme osatekijää ovat myös tilintarkastusalan standardien mukaiset laatuarvioinnissa käytettävät kriteerit.

Krishnamoorthy (2002, 95–118) havaitsi tutkimuksessaan, että tilintarkastajat eivät suinkaan ole yksimielisiä näiden osatekijöiden tärkeysjärjestyksestä vaan arvostavat eri osatekijöitä. Tämän vuoksi tässä tutkielmassa ei pyritä arvioimaan näiden osatekijöiden toteutumista case-yrityksen sisäisessä tarkastuksessa vaan avataan näiden osatekijöiden sisältä tarkempia tekijöitä, joiden toteutumista pystytään paremmin arvioimaan. Nämä tarkemmat tekijät perustuvat kahdessa tutkimuksessa (Messier & Schneider 1988 ja Karinen & Kotonen 2005) tehtyihin havaintoihin, jotka perustuvat hieman tarkempaan tietoon tilintarkastajan luottamuspäätöksestä.

Ensin tarkastellaan pätevyyteen liittyvää kriteeriä eli sisäisen tarkastuksen kokemusta. Sisäisen tarkastuksen johtajan kokemusta onkin jo edellä arvioitu, ja hänen todettiin olevan etenkin Suomen mittakaavassa kokenut ja sitä kautta pätevä. Yksi sisäisen tarkastuksen tiimin jäsenistä on toiminut sisäisenä tarkastajana vasta kolmisen kuukautta ja toinen vasta puolisen vuotta, mutta heillä on sitä ennen vuosien kokemus tilintarkastuksesta, joten heidän osaltaan tilintarkastajan luottamuksen arviointi on vaikeaa. Toisaalta luottamusta vähentää vähäinen kokemus tämän hetken työtehtävästä, mutta jos ajatusta hieman laajennetaan, tausta tilintarkastajana pitäisi huomioida. Tällä luulisi olevan luottamusta lisäävä vaikutus, koska tarkastuspäällikkö ja nämä sisäiset tarkastajat itse tietävät tilintarkastustaustansa ansiosta, minkälaisia seikkoja tilintarkastajat työssään arvostavat ja toisaalta tarvitsevat. Neljännellä on taustaa liiketoiminnan johtotehtävistä ja sitä aiemmin myös kokemusta sisäisen tarkastuksen tehtävistä toisesta yhtiöstä. Tiimin jäseniä voidaan pitää riittävän kokeneina, kun arvioidaan tilintarkastajien luottamusta heidän tekemäänsä työhön.

Seuraavaksi arvioidaan sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta, joka liittyy objektiivisuuteen. Tämän perusteella tilintarkastajia kiinnostaa, pystyvätkö sisäiset tarkastajat tekemään työnsä ilman minkäänlaisia esteitä. Tilintarkastajia kiinnostaa muun muassa, onko heillä muita työtehtäviä yrityksessä, kenelle he raportoivat, ja tukeeko ylin johto heidän toimintaansa. Haastattelussa kävi ilmi, että sisäiset tarkastajat saavat keskittyä täysin tarkastustehtäviinsä ja että etenkin uuden toimitusjohtajan aikana on sisäisen tarkastuksen asemaa nostettu.

”Ollaan puhtaasti kyl tarkastustoiminto, et voidaan olla toki kyl joissaki asioissa konsultoimassa, mut sillunki ollaan kyl aika vikkeliä astumaan ulos heti, ku aletaan niinku tuottaa jotaki.”

Tarkastuspäällikön haastattelusta kävi ilmi myös, että sisäisille tarkastajille on annettu vapaudet toimia ainoastaan tarkastavana tahona, eikä heidän tarvitse tehdä ohessa muita töitä yrityksessä. Tämä antaa heille mahdollisuuden toimia riippumattomina yhtiön toiminnoista, koska heidän ei tarvitse tarkastaa omaa tai jonkun toisen, saman osaston työntekijän tekemää työtä.

”Raportoidaan suoraan hallituksen tarkastusvaliokunnalle ja hallitukselle, et tarkastusvaliokunnalle kvartaaleittain, mut sit vuosittain myös hallitukselle. Ja hallitus hyväksyy meidän vuosittaisen tarkastussuunnitelman. Ja sit hallinnollisesti ni toimitusjohtajalle raportointi. Ja sit tarkastuksittain, totta kai niille, jotka vastaa sit kyseisest tarkastusalueest. Ja kvartaaleittain johtoryhmässä esitys, samalla lailla ku hallituksen tarkastusvaliokunnassa eli ollaan hallituksen tarkastusvaliokunnassa ja johtoryhmässä läsnä molemmissa. Kerran kvartaaliin esitetään omat tekemiset. Tukiki on ollu ihan ok, erityisesti uuden toimitusjohtajan aikana ni on vähän asemaa nostettu entisestään.”

Kun riippumattomuutta arvioidaan raportoinnin näkökulmasta, voidaan case-yrityksen sisäistä tarkastusta pitää riippumattomana. He siis raportoivat suoraan hallitukselle ja hallituksen tarkastusvaliokunnalle. Hallitus on myös se taho, joka hyväksyy sisäisen tarkastuksen vuosittaiset tarkastussuunnitelmat. Yhtiön jokapäiväisten tahojen osalta raportointi suoritetaan korkeimmalle mahdolliselle taholle eli toimitusjohtajalle sekä kvartaaleittain koko johtoryhmälle. Etenkin lähimenneisyydessä uuden toimitusjohtajan aikana on sisäisen tarkastuksen arvostusta nostettu eli sisäisillä tarkastajilla on ylimmän johdon tuki.

”Tavallaan ainaki toistaseks ne on hiffannu sen, et meistki voi olla hyötyy siinä, et ku on paljon muutosta menossa – – ni, jos me ei olla siel muutoksen eturintamassa, ni me ollaan viimeistään se, joka käy kattoo, et meniks nää hommat läpi. Et jos on joku isompi muutosohjelma menossa, ni eihän heille välttämät kantaudu tietoo ihan, et meniks se [suunnitellusti]. Johto itse kertoo aina, et meniks se läpi, mut sit on toinen asia, et jo-

ku, joka on vähän riippumattomampi, käy saman asian läpi. Ehkä sit tulee vähän takavasemmalta, et ei se nyt ihan toiminu niinku te ajattelite. Tai sit toisinpäin vahvistaa sen, et se toimii hyvinki, et antaa mennä vaan.”

Haastattelun perusteella hallitus ja ylin johto ymmärtävät sisäisen tarkastuksen merkityksen niin sanottuna ulkopuolisena arvioijana, kun mietitään, kuinka hyvin muutoksia toteutetaan yhtiössä. Sisäiset tarkastajat ovat juuri ne, jotka pystyvät parhaiten ottamaan kantaa siihen, toteutetaanko muutoksia niin kuin ne on alun perin tarkoitettu. Johto saattaa viestittää hallitukselle, että muutokset ovat astuneet voimaan juuri niin kuin he ovat ne tarkoittaneet, mutta sisäiseltä tarkastukselta hallitus saa hieman riippumattomamman näkemyksen samasta aiheesta.

Tehtyyn työhön liittyy kriteeri sisäisten tarkastusten laajuus, jota arvioidaan työpapereiden ja raporttien kattavuuden perusteella. Haastattelussa pyritään selvittämään, ovatko sisäisten tarkastajien käyttämät otoskoot linjassa tilintarkastuksen vaatimusten kanssa ja raportoivatko he löydöksistään samoin kriteerein.

”Otokset on huomattavasti kattavampia ja usein vähän eri perspektiivistäkin – – Varmasti niinku raportille eksyy pienempiä [havaintoja], mut jos vertaa sit hallitustason raportointiin ni kyl siellä niinku on meilläki omat niinku määritelmät siitä, mikä on kriittistä ja mikä on merkittävää, et millon niinku oikeesti kannattaa alkaa painaa sitä punasta nappii, et tarttis tehä jotaki. Mut toki ehkä sen kautta, et meil on vähän isommat [otokset], tai se mihin me verrataan on usein sisäisiin periaatteisiin tai muuhun, ni totta kai sitä kautta tulee ehkä pienempiä asioita ylös.”

Haastatellulla sisäisen tarkastuksen päälliköllä on muutaman vuoden kokemus tilintarkastajana, joten hän pystyy hyvinkin vertailemaan otosten kattavuutta sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen välillä. Haastattelun perusteella siis voidaan todeta case-yrityksen sisäisen tarkastuksen tekevän tarkastuksia riittävällä kattavuudella tilintarkastuksen tarpeisiin nähden.

Toinen objektiivisuuteen liittyvä arviointikriteeri on sisäisten tarkastajien rajaton tietojensaanti- ja tarkastusoikeus. Tätä arvioidaan muun muassa sillä, että rajaako johto mahdollisesti jotkin tietyt asiat tarkastusten ulkopuolelle, vai onko sisäisellä tarkastuksella mahdollisuus nähdä kaikki yrityksen tositteet. Lisäksi merkittävää tämän kriteerin osalta on se, että tarvitseeko case-yrityksen työntekijöiden näyttää kaikki tekemänsä työt vai pystyvätkö he peittelemään tekemisiään.

”Ei oo viel ainakaan kertaakaan evätty, et kyl meil on määritetty meidän omaan tarkastus-charteriin se, et on rajaton tiedonsaanti- ja tarkastusoikeus, eikä oo kertaakaan viel evätty, et kai se sit on aika rajaton.”

Tarkastuspäällikön mukaan ainakaan toistaiseksi heidän tietojensaantiaan ei ole kertaakaan rajoitettu. He ovat aina saaneet tarkastaa, mitä haluavat ja ovat tarkastuskohteis-

taan saaneet kaiken haluamansa materiaalin. Myös tämän perusteella heidän asemansa yhtiössä on arvostettu ja he pystyvät tekemään työnsä täysin rajoituksitta. Riippumattomuuden kriteerin osalta tilintarkastajat siis voivat luottaa case-yrityksen sisäisen tarkastuksen tekemään työhön.

Raportoinnin laatu on toinen tehtyyn työhön liittyvä kriteeri. Tämän kriteerin kohdalla laadukasta raportointia voidaan pitää sellaisena, jota tilintarkastajat pystyvät raportit läpikäytyään ja tarkastettuaan suoraan hyödyntämään omissa työpapereissaan. Tässä tutkielmassa tätä pystytään arvioimaan sen perusteella, että löytyykö raporteista samat asiat kuin tilintarkastajien vastaavista työpapereista tai raporteista.

”Raportit on hyvin selkeit, et siin ei oo niinku kahta sanaa, et raportis perusformaatti, et ekan sivun ku lukee ni pitäis tietää, mist on kyse. Ekal sivul määritetään ensin, et mikä oli tarkastuksen tavote, sit määritellään – – mitä tehtiin ja sen jälkeen on kuvattu lyhyesti, mitkä oli keskeisimmät löydökset ja semmonen yleinen kuvaus siitä, et mikä on tän asian laita noin isommassa kuvassa. Et toimiiks homma vai onks tä täysin epästrukturoituu tai millä tasol nyt liikutaankaan. Sen jälkeen sit kuvattu lyhyesti niit havainnot vähän syvällisemmin ja sit on lopuks sellanen pitkä usein kymmenii sivui pitkä taulukko, mis o mainittu ne havainnot, mitä riskei niihin liittyy, meiän suositukset ja myös tarkastuskohteen toimenpidesuunnitelmat. Siin on ehkä se raportti. Sit työpaperit on huomattavasti epäformaalimpi. Niit tehdään ja niitä on, mut ei meil oo sellast struktuurii, et tän näkönen sen pitäis olla. Et jokainen tarkastaja tehny ehkä vähän omantyyppisiä, mut kuitenkin siin pitäis keskeiset asiat aina löytyä, et mitä haettiin, millä otoksella ja mihin päädyttiin, mikä oli se loppupäätelmä täst. Jollakin tasol ne pitää dokumentoida.”

Haastattelun vastausten perusteella case-yrityksen sisäisen tarkastuksen laatimat raportit ovat riittävän kattavia tilintarkastuksen tarpeisiin. Raporteista siis käy ilmi tilintarkastajia yleisesti kiinnostavat seikat eli tarkastuksen tarkoitus, menetelmät, laajuus ja johtopäätökset. Tarkoitus käy ilmi tarkastuksen perusteena olleesta tavoitteesta ja laajuus selviää sillä, että mainitaan minkä ajanjakson tai hetken tilannetta tarkastellaan. Menetelmät selviävät, kun raportilta luetaan, mitä tehtiin ja johtopäätökset, kun raportilta luetaan keskeisimmät löydökset. Case-yrityksen sisäisen tarkastuksen raporttien voidaan siis nähdä olevan riittävän kattavat tilintarkastuksen tarpeisiin, joten sisäisten tarkastusten laajuudet ja tarkastuksista tehtävät raportit täyttävät tilintarkastajille asetetut velvoitteet. Näin ollen tämän kriteerin osalta tilintarkastajat voivat luottaa sisäisen tarkastuksen tekemään työhön.

Sisäisten tarkastajien pätevyyteen liittyy myös heidän yritystuntemus. Tätä voidaan arvioida muun muassa yrityksessä vietetyn ajan perusteella ja sillä, että onko tarkastajilla myös muita tehtäviä eli tuntevatko he sitä kautta yrityksen toimintaa. Haastattelussa

kävi ilmi, että case-yrityksen sisäisillä tarkastajilla ei ole yhtiössä muita tehtäviä tarkastustöiden lisäksi. Tämä on positiivinen asia tarkastajien riippumattomuuden näkökulmasta, mutta jos heillä olisi ollut myös muita tehtäviä, olisi se lisännyt heidän yritystuntemustaan. Nyt yritystuntemus pitää perustaa tarkastajien yrityksessä vietettyyn työskentelyaikaan. Aiemmin arvioitiin jo tarkastajien työkokemusta, ja sen perusteella voidaan ajatella, että sisäiset tarkastajat eivät tunne yritystä erityisen hyvin. On kuitenkin kyseenalaista todeta, että sisäinen tarkastaja ei voisi tuntea yritystä hyvin sillä perusteella, että hän ei ole työskennellyt yrityksessä montaa vuotta. Arvioitaessa tilintarkastajien luottamuspäätöstä on todettava, että case-yrityksen kohdalla sisäisten tarkastajien yritystuntemus ei ole tilintarkastajien luottamusta lisäävä tekijä. Tämä on kuitenkin seikka, joka luonnollisesti paranee vuosi vuodelta, jos tiimi pysyy samana. Tämän kriteerin osalta ei myöskään voida antaa minkäänlaisia muutossuosituksia case-yritykselle, koska heidän sisäisten tarkastajien yritystuntemus paranee koko ajan, eikä siihen voi vaikuttaa millään tavalla. Oikeastaan ainoa keino on pyrkiä pitämään sisäiset tarkastajat työtehtävissään keinolla millä hyvänsä, mutta tämä ei tietenkään ole yhtiön eikä yksittäisten tarkastajien kannalta järkevä ratkaisu.

Kolmas objektiivisuuteen liittyvä kriteeri on hallituksen ja ylimmän johdon tuki. Jos hallitus ja johto ovat kiinnostuneita sisäisen tarkastuksen raporteista ja pyrkivät viestimään positiivisia seikkoja yhtiön työntekijöiden suuntaan sisäisen tarkastuksen merkityksestä, voidaan olettaa, että he pitävät sisäistä tarkastusta tärkeänä ja täten myös tukevat sen toimintaa. Myös silloin, kun sisäisillä tarkastajilla on pääsy kaikkeen tarvitsemaansa tietoon ja kun johto on viestinyt yrityksen kaikille tahoille, että sisäiselle tarkastukselle on toimitettava heidän tarvitsemansa materiaali, voidaan nähdä johdon tukevan sisäisen tarkastuksen toimintaa. Kuten jo edellä onkin todettu, uuden toimitusjohtajan aikana sisäisen tarkastuksen asemaa on parannettu entisestään. Aiemmin on myös jo todettu, että sisäisen tarkastuksen johtajan kokemuksen mukaan toistaiseksi ei ole kertaakaan rajoitettu sisäisten tarkastajien vapautta itse valita tarkastuskohteensa ja tarkastustositteensa.

Viimeinen pätevyyteen liittyvä kriteeri on ammatillinen kokemus. Tätä jossain määrin jo käsiteltiin sisäisen tarkastuksen kokemuksen kohdalla. Ammatillinen kokemus viittaa kuitenkin vahvemmin kokemukseen itse sisäisestä tarkastuksesta, joten tässä kappaleessa arvioidaan vain sitä. Kuten edelläkin on todettu, case-yrityksen sisäisen tarkastuksen päälliköllä on vahva kokemus sisäisenä tarkastajana. Yhdellä tiimin jäsenellä kokemusta on vasta kolmisen kuukautta ja toisella puolisen vuotta. Vaikka siis viimeksi todettiin, että heidän kokemuksensa tilintarkastajana korvaa puutteita sisäisen tarkastuksen kokemuksessa, tässä kohdassa on todettava, että he ovat kokemattomia sisäisinä tarkastajina. Heidän lisäksi tiimissä on neljäs jäsen, joka on työskennellyt case-yrityksessä noin kolme ja puoli vuotta sisäisen tarkastuksen tehtävissä. Myöskään häntä ei voida pitää erityisen kokeneena liittyen kyseisiin sisäisen tarkastuksen tehtä-

viin. On siis todettava, että tilintarkastajat eivät voi painottaa luottamusta sisäisen tarkastuksen tekemään työhön, kun arvioidaan sisäisten tarkastajien kokemusta juuri sisäisen tarkastuksen tehtävistä.

Viimeisenä arvioitavana kriteerinä on tarkastusten suunnittelu, joka liittyy tehtyyn työhön. Tässä arvioidaan muun muassa sitä, että tekeekö sisäinen tarkastus suunnitelmat koko tilikaudeksi vai tehdäänkö tarkastuksia silloin, kun johto pyytää selvittämään jonkin asian. Tämän suhteen mielenkiintoista on myös se, että suunnitteleeko sisäinen tarkastus itse kaikki tarkastuksensa vai käyvätkö he keskustelua tilintarkastajien kanssa.

”Tavataan kerran kvartaalis, eli taas se sama rytmi. Meiän tarkastusvaliokuntaa ennen on helppo tavata. Ne käy läpi omia asioita, me käydään omat löydökset ja aika epäformaalisti käydään, mut tuleepahan käyty läpi. Mut hyvin epäformaali ja samal katotaan toisten vuossuunnitelmat ja se, et jos heiän vuossuunnitelmas on joku, joka alkaa niinku osuu mun tontille, et meil on sanotaan, ne käy jotain it-hankintaa ja meil olis sama it-hanke siel ni kyl me sillon pidetään huoli, et ei molemmat oo siel, vaan sit valitaan, et kumpi tekee hommat. Mut ei meil muuten, jos mietit – otosvalintoi tai muuta, ni ei oo mitään keskustelui, ei oo sen tyyppistä...”

Sisäisen tarkastuksen päällikön haastattelun perusteella case-yrityksen sisäinen tarkastus suunnittelee kattavasti tarkastuksiaan sekä käy myös tilintarkastajien kanssa kvartaaleittain epämuodollisesti läpi sisäisten tarkastajien löydökset ja tilintarkastajien omat asiat. Tällöin katsotaan myös toisten vuosisuunnitelmat läpi, ja jos näyttää siltä, että molemmat ovat suunnitelleet esimerkiksi jonkin tietyn projektin tarkastusta, sovi-taan, kumpi taho tekee siihen liittyvät työt, jotta molemmat eivät ole tarkastamassa samaa asiaa. Mutta sitten, kun mennään yksityiskohtaisemmalle tasolle, niin tilintarkastajien kanssa ei puhuta esimerkiksi otosvalinnoista tai mistään niin tarkoista asioista.

”Meil on vuosisuunnitelma, jonka tosiaan hallitus hyväksyy aina ja se on niinku se meiän lähtökohta. Siit lähetään liikkeelle ja – ei oo tilikausi meiän kohalla, se tarkoittaa helmikuusta tammikuun loppuun, et tarkastusvaliokunta hyväksyy aina tammi-helmikuun vaihteessa, et se on kaks-toist kuukaut kuitenkin. Ja silloin on niinku otsikkotasolla määritelty, et sanotaan vaikka, et me halutaan käydä läpi Ruotsin taloushallintoo, ni otsikkona lukee, Ruotsin taloushallinnon prosessit, yhtään määrittelemättä sen tarkemmin, et mitkä prosessit jne. et se katotaan sit myöhemmin, et mitkä on tässä kohtaa oleellisiä, mut toki tähän saattaa tulla muutoksii vuoden aikana, ja erityisesti väärinkäytökset on sellanen, jotka muuttaa sit suunnitelmaa jatkuvasti. Jos tulee väärinkäytösselvitys ja kuuluu meiän tontille, ni me tehdään ne mahdollisimman nopeesti ja siirretään sit muita töitä. Siin on niinku sellanen ihan selkee poikkeus. Toki meil tulee muitaki ad-hoccei välillä pyyntöinä, tyyppiesimerkki on varmaan, et

ku iso kertaerä, joka kirjataan alas jossakin, ni siit saattaa olla jotkin kiinnostunut, et hetkinen, mites toi nyt noin tuli, et miks tää ei ollu meillä tiedossa, ni käyttöste kattoo, mikä oli se syy, et miks ei noussu esille, et olikse se jotakin muuta, mitä pitäis tietää.”

Case-yrityksen sisäinen tarkastus tekee aina vuosisuunnitelman, joka hyväksytetään hallituksella. Sen perusteella varmistutaan, että hallitus tietää aina, missä mennään sisäisen tarkastuksen osalta. Case-yrityksen sisäinen tarkastus laatii vuosisuunnitelmansa aina helmikuun alusta tammikuun loppuun, kun tilintarkastajien kannalta olennaista on yhtiön tilikausi eli tässä tapauksessa kalenterivuosi. Sisäinen tarkastus kuitenkin pyrkii suunnittelemaan koko vuoden ohjelman valmiiksi, eikä tarkasta yhtä asiaa sieltä sun täältä jonkin toisen tahon määräämänä. Tästä kuitenkin poikkeuksena sisäiset tarkastajat pyrkivät hoitamaan joitain lyhyellä varoitusajalla tulleita tapauksia niin pian kuin mahdollista. Tällaisia ovat esimerkiksi väärinkäytöksiin liittyvät selvitykset. Haastattelun perusteella on vedettävä johtopäätös, jonka mukaan case-yrityksessä suunnitellaan tarkastuksia ensin karkeammalla tasolla käyttäen yhtä vuotta ajanjaksona ja tarkemmin sitten, kun tarkastukset ovat ajankohtaisia. Tämän lisäksi tilintarkastajat pidetään tarkastuksista ajan tasalla ja keskustellaan tilintarkastajien kanssa säännöllisesti. Tämän perusteella tilintarkastajat voivat siis tämän kriteerin osalta luottaa sisäisen tarkastuksen tekemään työhön.

4.4 Yhteenveto case-yrityksen analysoinnista

Edellä olevissa luvuissa on selvitetty, mitkä seikat case-yrityksen sisäisen tarkastuksen toiminnassa lisäävät tilintarkastajien luottamusta ja mitkä vähentävät, kun tilintarkastajat tekevät päätöstään sisäisen tarkastuksen työhön luottamisesta. Nämä kannanotot luottamusta lisäävästä ja vähentävästä toiminnasta pohjautuvat täysin aiemmista aiheeseen liittyvistä tutkimuksista kerättyyn tietoon. Seuraavaksi nämä työn hyödynnettävyyden kannalta positiiviset ja negatiiviset seikat on esitetty taulukoissa, jotta nähdään helposti, missä asioissa case-yrityksessä voidaan vielä toimintaa kehittää tai muuttaa tilintarkastajien luottamuksen voittamiseksi. Näistä siis ensimmäiset seikat esitetään taulukossa 3 alla.

Case-yrityksen tilanne luottamuspäätöksen syntyyn liittyen

Merkittävä seikka	Tutkijat & vuosi	Kommentti	Tilanne case-yrityksessä
Yrityksen kokema toimintariski	Karinen & Kotonen 2005	Sisäiseen tarkastukseen luotetaan enemmän, kun yrityksen toimintariski on matala	Yhtiöllä on alalla vakiintunut asema, mutta toisaalta toimiala koetaan riskisenä
Tarkastuspäällikön kokemus	Karinen & Kotonen 2005	Sisäiseen tarkastukseen luotetaan enemmän, kun yrityksen sisäisen tarkastuksen päällikkö on kokenut	Tarkastuspäällikköä voidaan pitää kokeneena
Sisäisen tarkastuksen organisointi	Karinen & Kotonen 2005	Sisäiseen tarkastukseen luotetaan enemmän, kun yrityksen sisäinen tarkastus on organisoitu hyvin	Sisäisen tarkastuksen yksikön todettiin olevan hyvin organisoitu
Ohjauksen taso	Karinen & Kotonen 2005	Sisäiseen tarkastukseen luotetaan enemmän, kun sisäinen tarkastus saa laadukkaat ohjeet työnsä suorittamiseksi	Yhtiössä ei niinkään anneta ohjeita suorilla käskyillä vaan tarkastajat ottavat itse asioista selvää ja tämän jälkeen niistä keskustellaan tiimin kesken
Ulkoinen laadunvarmistus	Karinen & Kotonen 2005	Sisäiseen tarkastukseen luotetaan enemmän, kun yritys varmentaa sisäisen tarkastuksensa laadun ulkopuolisella taholla	Yhtiössä on ohjeet, joiden perusteella työ tulee varmentaa viiden vuoden välein, mutta varmentamista ei pidetä kovin tärkeänä osana työtehtäviä
Sisäinen koulutusohjelma	Karinen & Kotonen 2005	Sisäiseen tarkastukseen luotetaan enemmän, kun sisäisellä tarkastuksella on oma koulutusohjelmansa yrityksessä	Yhtiössä tuetaan ammatillisiin tutkintoihin johtavia koulutuksia, mutta tarkastajilla ei ole koulutusuuunnitelmia
Sisäisen tarkastuksen tulospaikkkaus	Dezoort, Houston & Peters 2001	Tilintarkastajan luottamusta heikentää sisäisen tarkastuksen tulospaikkkaus ja palkanlisä mahdollistavat kannustimet	Yhtiössä on käytössä tulospaikkkaus, mutta se kannustaa havaitsemaan liikevoimintaa tukevia virheitä
Tilintarkastuspalkkion pienemispaineet	Gramling 1999	Kun asiakkaan suunnalta luodaan painetta palkkion pienentämiseksi, tilintarkastaja luottaa herkemmin tehtyyn työhön	Yhtiön tilintarkastus on kilpailutettu viimeksi vuonna 2010, joten ei ehkä voida sanoa paineistamisen olevan aggressiivista, mutta ei siihen voida myöskään kehottaa
Tilintarkastuspartnerin preferenssit	Gramling 1999	Tilintarkastaja luottaa herkemmin sisäisen tarkastuksen työhön, jos partneri painottaa tehokkuutta ja tuottavuutta	Ei voida ottaa kantaa
Muiden kuin tilintarkastuspalveluiden tarjoaminen	Felix, Gramling & Maletta 2005	Jos asiakas ostaa tilintarkastusyhteisöltä tilintarkastuksen lisäksi muitakin palveluita, aiheutuu tästä paineita sisäisen tarkastuksen työn hyödyntämiseksi	Yhtiö ostaa tilintarkastusyhteisöltä myös muita palveluita merkittävällä summalla (yli 50 % tilintarkastuspalkkiosta), joten tästä aiheutuu tiettyä painetta
Sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen	Glover, Prawitt & Wood 2008	Luontaisen riskin ollessa korkea tilintarkastajat luottavat herkemmin ulkoistettuun sisäiseen tarkastukseen	Yhtiössä on oma sisäinen tarkastus, mutta he ovat identifioineet ne osa-alueet, joiden tarkastus on syytä ulkoistaa
Sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen toiseen KHT-yhteisöön	Gramling & Vandervelde 2006	Sisäinen tarkastus arvioidaan objektiivisemmaksi, kun se on ulkoistettu toiseen KHT-yhteisöön	Yhtiössä on oma sisäinen tarkastus, mutta he ovat identifioineet ne osa-alueet, joiden tarkastus on syytä ulkoistaa, ja nämä on ulkoistettu KHT-yhteisöön
Sisäisen tarkastuksen laatu	Useita	Tilintarkastaja luottaa herkemmin sisäisen tarkastuksen tekemään työhön, jos se on laadukasta	Tästä tarkemmin seuraavassa taulukossa

Taulukko 3 Case-yrityksen tilanne luottamuspäätöksen syntyyn liittyen

Taulukosta 3 nähdään ne seikat, jotka case-yrityksessä jo nyt on hoidettu niin, että ne lisäävät tilintarkastajien luottamusta sisäisen tarkastuksen tekemään työhön. Näitä seikkoja case-yrityksessä ei siis tule muuttaa, kun toivotaan tilintarkastajien hyödyntävän sisäisen tarkastuksen työtä mahdollisimman paljon. Yksi tällainen kriteeri on case-yrityksen kohtaama vähäinen toimintariski, joka mahdollistaa tilintarkastajien herkemmän luottamuksen. Case-yrityksen sisäisen tarkastuksen päällikkö on kokenut työssään, joten se myös osaltaan lisää tilintarkastajien taipumusta luottaa sisäisen tarkastuksen tekemään työhön. Yhtiön sisäinen tarkastus on hyvin organisoitu ja tiimin jäsenten ohjeistaminen on kunnossa, joten tällä saralla ei ole syytä muutoksiin.

Case-yrityksessä on käytössä tulospalkkaus, joka aiempien tutkimusten valossa on omiaan heikentämään tilintarkastajan luottamusta. Tässä on kuitenkin todettava, että tulospalkkausta ei ole sidottu siihen, kuinka paljon sisäiset tarkastajat löytävät virheitä, joten heillä ei ole kannustinta väkisin saada löydöksiä aikaan. Case-yrityksen tulospalkkauskäytännöt ovat siis järkevästi luodut. Case-yritys ostaa tilintarkastusyhteisöltään merkittävän määrän myös muita kuin tilintarkastuspalveluita, ja tämä on osaltaan luomassa painetta tilintarkastajille sisäisen tarkastuksen tekemän työn hyväksikäyttämiseksi. Toisinaan yhtiö ulkoistaa sisäisiä tarkastuksia yhteistyökumppanilleen Big 4 –yhtiöön. Näin toimitaan etenkin silloin, kun koetaan, että oma osaaminen ei riitä jollakin alueella.

Taulukosta 3 nähdään myös case-yrityksen kannalta se tärkeämpi puoli, eli mitä heidän toiminnassaan voisi muuttaa, jotta tilintarkastajat herkemmin käyttäisivät sisäisen tarkastuksen tekemää työtä hyväkseen. Näistä kriteereistä käy ilmi, että sisäisen tarkastuksen ulkoistaminen toiseen KHT-yhteisöön tai ylipäätään case-yrityksen ulkopuolelle, nostaisi todennäköisyyttä tilintarkastajien luottamuksen lisäämiseksi. Kuten edellä jo todettiin, yhtiössä silloin tällöin ulkoistetaan tarkastuksia Big 4 –yhtiöön, mutta case-yritykselle ei voida suositella koko sisäisen tarkastuksen ulkoistamista, koska siinä menetetään muita etuja, eikä case-yrityksellä ole mitään aikomuksia ulkoistaa sisäistä tarkastustaan kokonaan. Yhtiössä on määritelty, että sisäisen tarkastuksen työn laatu varmennetaan ulkopuolisella taholla, mutta varmennukset pitää tehdä kerran viidessä vuodessa. Se on niin harvoin, että sitä ei voida pitää tilintarkastajille riittävänä. Tämän kriteerin osalta case-yritykselle suositellaan varmennussyklin tihentämistä esimerkiksi joka toiseen vuoteen.

Case-yritys voisi tutkittujen kriteerien perusteella myös luoda painetta tilintarkastuspalkkion pienentämiseksi. Case-yritys kuitenkin kilpailutti tilintarkastuksen vuonna 2010 ja pitkiä tilintarkastussuhteita voidaan pitää hyvinkin arvokkaina, joten tällaista paineistamista ei koeta mielekkääksi tai järkeväksi. Sen sijaan yksi merkittävä parannusmahdollisuus on koulutusohjelman luominen sisäisille tarkastajille. Tällä hetkellä case-yrityksessä tuetaan kouluttautumista lähinnä ammatillisten tutkintojen ylläpitämiseksi tai saavuttamiseksi. Yhtiön olisi siis panostettava sisäisten tarkastajiensa kehitty-

miseen enemmän. Tämä onnistuu suunnittelemalla kunnollinen koulutusohjelma sisäisille tarkastajille ja antamalla heille mahdollisuus osallistua säännöllisesti ulkoisten tahojen tasokkaisiin koulutuksiin.

Tilintarkastajan luottamuspäätöksen syntyyn vaikuttaa edellä käsiteltyjen seikkojen lisäksi myös monet sisäisen tarkastuksen laatuun liittyvät tekijät. Seuraavaksi käydään läpi tilintarkastajien luottamusta lisäävät ja vähentävät tekijät laatuseikkoihin liittyen. Alla olevassa taulukossa 4 on siis koottu yhteen sisäisen tarkastuksen laatuun liittyvät tilintarkastajan luottamusta lisäävät ja vähentävät seikat.

Case-yrityksen tilanne luottamus päätöksen syntyyn laatutekijöiden osalta

Merkittävä seikka	Laadun osatekijä	Tilanne case-yrityksessä
Sisäisen tarkastuksen kokemus	Pätevyys	Sisäiset tarkastajat ovat riittävän kokeneita
Sisäisen tarkastuksen riippumattomuus	Objektiivisuus	Ei muita työtehtäviä ja raportoidaan suoraan hallitukselle sekä tarkastusvaliokunnalle
Sisäisten tarkastusten laajuus	Tehty työ	Tarkastusten otoskoot kattavampia kuin tilintarkastajilla
Rajaton tietojensaanti- ja tarkastusoikeus	Objektiivisuus	Toistaiseksi ei koskaan ole rajoitettu tiedonsaantia
Raportoinnin laatu	Tehty työ	Raportteille kirjataan myös pienemmät virheet kuin tilintarkastajilla
Yritystuntemus	Pätevyys	Sisäiset tarkastajat eivät kokonaisuutena ole työskennelleet tehtävissään kovin kauaa
Hallituksen ja ylimmän johdon tuki	Objektiivisuus	Raportoidaan suoraan hallitukselle ja uuden toimitusjohtajan aikana asemaa yrityksessä on parannettu
Ammatillinen kokemus	Pätevyys	Sisäiset tarkastajat eivät kokonaisuutena ole työskennelleet tehtävissään kovin kauaa
Tarkastusten suunnittelu	Tehty työ	Tehdään vuosisuunnitelma ja yksittäisiä tarkastuksia suunnitellaan tarkemmin, kun se on ajankohtaista

Taulukko 4 Case-yrityksen laatutekijöiden tilanne luottamus päätöksen syntyyn liittyen

Taulukosta 4 nähdään laatutekijöiden osalta ne seikat, jotka aiempien tutkimusten perusteella ovat tilintarkastajien mielestä kunnossa ja ne, joissa case-yrityksessä on vielä parannettavaa. Taulukosta nähdään heti, että sisäisten tarkastajien laatuun liittyvien tekijöiden osalta yhtiössä on asiat oikein hyvin. Oikeastaan kaikki ne seikat, joihin yhtiössä lyhyellä aikavälillä voidaan vaikuttaa, ovat kunnossa.

Työn laadun osalta voitiin todeta, että sisäiset tarkastajat tekevät tarkastuksiaan muun muassa suuremmalla otoskoolla eli laajemmin kuin tilintarkastajat, joten tilintarkastajien näkökulmasta tarkastusten laajuus on hyvä. Samoin myös sisäisen tarkastuksen raportoinnin laatua voidaan tilintarkastajien näkökulmasta pitää hyvänä, koska raporteissa näkyy pienemmät virheet kuin tilintarkastajien raporteilla. Täten raporteilta ei jää puuttumaan mitään sellaisia havaintoja, joita tilintarkastajat tarvitsisivat omat olennaisuuden kriteerinsä huomioiden. Työn laatuun liittyy myös tarkastusten suunnittelu. Case-yrityksessä tehdään helmikuun alusta tammikuun loppuun ulottuva vuosisuunnitelma, jonka hallitus ja tarkastusvaliokunta hyväksyvät. Kun tarkastushetki lähestyy, katsotaan tarkemmin, mitkä seikat ovat oleellisia. Sisäinen tarkastus tapaa kerran kvartaalissa tilintarkastajien kanssa ja tällöin he käyvät epäformaalisti läpi toistensa vuosisuunnitelmia ja keskustelevat tarkastuksista, jotta ei käy niin, että molemmat ovat tarkastamassa samaa asiaa. Suunnittelun osalta sisäisen tarkastuksen toiminta case-yrityksessä on siis hyvin järjestettyä.

Objektiivisuus on toinen seikka, jota laatuun liittyen arvioidaan. Se sisältää muun muassa käsitteen sisäisen tarkastuksen riippumattomuudesta. Case-yrityksessä sisäisillä tarkastajilla ei ole muita työtehtäviä ja he raportoivat suoraan hallitukselle ja tarkastusvaliokunnalle, joten heidän voidaan sanoa olevan niin riippumattomia kuin yhtiön palveluksessa olevat henkilöt nyt voivat olla. Tähän liittyy myös hallituksen ja ylimmän johdon tuki. Suora raportointi väylä hallitukseen viestittää sisäisen tarkastuksen hyvästä asemasta. Sisäisen tarkastuksen päällikön mukaan uuden toimitusjohtajan aikakaudella asemaa on parannettu entisestään ja yhtiössä on sellainen ilmapiiri, että sisäisestä tarkastuksesta voi todella olla hyötyä yhtiölle. Viimeisenä objektiivisuuteen liittyvänä kriteerinä arvioitiin sisäisen tarkastuksen rajatonta tietojensaanti- ja tarkastusoikeutta. Sisäisen tarkastuksen päällikön mukaan toistaiseksi ei ole tullut vastaan sellaista tilannetta, että tarkastajat eivät olisi saaneet haluamaansa materiaalia tai tietoja, joten oikeutta voidaan pitää rajattomana. Tutkielman perusteella case-yrityksessä sisäinen tarkastus on objektiivisuuden näkökulmasta arvioiden järjestetty hyvin, eikä siihen liittyen ole parannettavaa.

Laatua arvioitiin myös sisäisten tarkastajien pätevyyden näkökulmasta. Arviot perustuivat sisäisen tarkastuksen kokemukseen, yritystuntemukseen ja ammatilliseen kokemukseen. Kaikki kriteerit siis liittyivät enemmän tai vähemmän työkokemukseen. Case-yrityksen sisäisen tarkastuksen tiimin arvioitiin olevan vähintäänkin riittävän kokenut tilintarkastajien luottamuksen syntyyn, vaikka heillä ei välttämättä juuri sisäisestä tar-

kastuksesta olisikaan ollut niin paljoa kokemusta. Nuo puutteet he paikkasivat joko tilintarkastuksen tai liikkeenjohdon työkokemuksella. Ammatillista kokemusta arvioitaessa pitää kuitenkin ottaa huomioon juuri sisäisen tarkastuksen kokemus. Täten case-yrityksessä on tämän kriteerin osalta parannettavaa, mutta ammatillinen kokemus on seikka, joka paranee ajan myötä. Toinen tällainen ajan myötä paraneva ominaisuus on yritystuntemus. Yhtiön sisäiset tarkastajat ovat pääosin melko uusia työntekijöitä, joten siltä kantilta arvioituna yritystuntemuksessa on parannettavaa. Tämä ei kuitenkaan ole yksiselitteinen mittari yritystuntemusta arvioitaessa, mutta kuitenkin ainoa, jota tässä yhteydessä voidaan käyttää.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan yhteen merkittävimmät haastattelun perusteella tehdyt johtopäätökset ja pohditaan, voidaanko tutkielman perusteella tehdä joitain yleistettäviä johtopäätöksiä. Tarkoituksena ei siis enää ole käydä läpi kaikkia edellä mainittuja kohtia vaan nostaa esiin etenkin ne case-yritykselle informatiivisimmat ja keskeisimmät havainnot.

Case-yrityksen sisäisen tarkastuksen toiminnan laadukkuuden näkökulmasta tarkasteltaessa havaittiin, että objektiivisuuden ja tehdyn työn osalta yhtiössä ei kannata lähteä muuttamaan mitään. Näiden laadun osatekijöiden kohdalla tilintarkastajat ovat jo nyt taipuvaisia luottamaan sisäisen tarkastuksen tekemään työhön.

Tutkielmassa kolmantena laadun osatekijänä käytettiin pätevyyttä. Tämän osalta case-yrityksessä nousi esiin kaksi kriteeriä, joiden kohdalla yhtiössä voidaan vielä parantaa. Näitä ovat sisäisten tarkastajien ammatillinen kokemus ja yritystuntemus. Nämä molemmat ovat sellaisia seikkoja, jotka paranevat ajan myötä, eikä niihin näin ollen voida vaikuttaa lyhyen aikavälin muutoksilla. Näin ollen sisäisiä tarkastajia kannattaa kannustaa pysymään tehtävissään ja pyrkiä tekemään tehtävistä niin mielenkiintoisia, että niistä ei haluta vaihtaa toiseen yritykseen. Yhtiössä voitaisiin esimerkiksi miettiä jonkinlaista riittävän houkuttelevaa uran etenemissuunnitelmaa sisäisille tarkastajille, jotta nämä kokisivat yhtiön tarpeeksi mielenkiintoisena uravaihtoehtona. Yritystuntemusta ei tietysti voida arvioida pelkästään työntekijöiden yrityksessä oloajan perusteella, mutta se kuitenkin antaa jonkinlaisen mittarin, ja sen perusteella on helppo todeta yritystuntemuksen parantuvan, kun yrityksessä pysytään kauemmin.

Varsinaisen työn laadun ulkopuolisista seikoista eli case-yritykseen yleisesti liittyvistä seikoista nousi esille kaksi kohtaa, joissa yhtiössä voitaisiin muuttaa toimintaa tilintarkastajien luottamuksen lisäämiseksi. Sisäisille tarkastajille kannattaisi luoda selkeä koulutusohjelma, jota seuraamalla heidän ammatillinen osaamisensa kehittyisi. Koulutusohjelman ei tarvitsisi sisältää yhtiössä järjestettäviä koulutuksia vaan sisäiset tarkastajat voisivat osallistua ulkopuolisten tahojen järjestämiin koulutuksiin, mutta olisi hyvä suunnitella, että missä vaiheessa uraa osallistutaan, ja mihin tiettyihin koulutuksiin. Case-yrityksessä kannustetaan ja tuetaan tälläkin hetkellä ammattitutkintoihin valmentavien ja sitä ylläpitävien koulutusten suorittamista, mutta tätä kannattaisi laajentaa tukemaan myös yleistä ammatillista kehittymistä koko uran varrella. Kunnollisen koulutusohjelman myötä tilintarkastajat luottaisivat herkemmin, että sisäisillä tarkastajilla on se tietty osaamistaso, joka näissä koulutuksissa on hankittu.

Toinen case-yrityksen ja sisäisen tarkastuksen toimintaan liittyvä parannusta kaipaava seikka on sisäisen tarkastuksen tekemän työn varmentaminen ulkopuolisella taholla. Yhtiössä on käytössä systeemi, jonka perusteella sisäisen tarkastuksen työtä varmenneetaan ulkopuolisella taholla, mutta varmennuksen sykliä voisi tiivistää ja etenkin var-

mennuksen merkitystä voisi korostaa sisäisten tarkastajien keskuudessa. Sisäisen tarkastuksen päällikön haastattelun perusteella oli nimittäin rivien välistä luettavissa, että tätä ulkopuolista varmennusta ei pidetä tärkeänä seikkana ja että muut työt ajavat sen ohi. Tilintarkastajat ovat luottavaisempia varmennettuun työhön, koska silloin heidän ei ainakaan tarvitse pohtia, sisältykö sisäisen tarkastuksen tekemään työhön jotain sellaista, jonka takia sitä ei ole haluttu varmentaa.

Monissa yhtiöissä sisäisen tarkastus voi toimia samankaltaisesti kuin tämän tutkielman case-yrityksessä, ja vaikka ei kokonaisuutena täysin samalla tavalla, niin ainakin tiettyjen kriteerien ja tekijöiden osalta käytännöt ovat varmasti jopa täysin samanlaiset. Tutkielma kuitenkin pohjautuu vahvasti juuri tässä käsiteltyyn case-yritykseen ja sen toimintatapoihin, joten kaikkiin yhtiöihin sovellettavien ja yleistettävien johtopäätösten tekeminen ei kuitenkaan ole mieluisaa tai edes mahdollista.

6 YHTEENVETO

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, mitä seikkoja tilintarkastajat pitävät tärkeinä, kun he arvioivat sisäisten tarkastajien tekemää työtä. Tätä selvitystä tehtiin pohjautuen aiheesta tehtyihin aiempiin tutkimuksiin ja näitä seikkoja tarkasteltiin luvussa kolme. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten nämä tilintarkastajien mielestä tärkeät seikat toteutuvat case-yrityksessä sekä pohtia, miltä osin case-yrityksen sisäinen tarkastus on järjestetty siten, että tilintarkastajat voisivat hyödyntää heidän tekemää työtään ja missä kohdin on vielä parantamisen varaa. Näitä asioita on tarkasteltu tutkielman empiirisessä osiossa luvussa neljä. Aihepiiriin syvälinen ymmärtäminen sekä case-yrityksen parannuskohteiden löytäminen kuitenkin vaativat aiheeseen liittyvien käsitteiden ja ammattikuntien toimintatapojen ja käytäntöjen ymmärtämistä. Näitä seikkoja tarkasteltiin ja käsiteltiin tutkielman teorialuvuissa kaksi ja kolme.

Tutkielmassa päädyttiin käyttämään toiminta-analyyttistä tutkimusotetta, koska tällaiset tutkimukset nojaavat pääasiassa empiiriseen aineistoon. Tutkimusote sopii tähän tutkielmaan mainiosti myös siksi, että tarkoituksena ei ole löytää säännönmaisia yleistyksiä, vaan analysoida case-yritystä syvällisemmin ja tarkemmin. Ymmärtävä tulkitseminen on merkittävässä asemassa toiminta-analyyttisen tutkimusotteen tutkimuksissa, joten tutkimusote soveltuu tähän erinomaisesti, koska tarkoituksena on löytää juuri case-yritykselle soveltuvia parannusehdotuksia.

Tutkielman aluksi selvennettiin tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen sekä tämän taustalla olevan sisäisen valvonnan käsitteitä ja toimintatapoja. Näitä käytiin läpi luvun kaksi alussa. Luvussa käytiin läpi myös tarkastustahojen sääntelyä, jotta ymmärretään molempiin ammattikuntiin kohdistuvat lakisääteiset ja sääntömääräiset vaatimukset. Näiden perusteella havaittiin, että tilintarkastajien toiminta on vahvasti säänneltyä ja sitä ohjaavat erilaiset normit hyvinkin tiukasti. Sen sijaan sisäisten tarkastajien toimintaan ei kohdistu samankaltaisia tarkkoja määräyksiä toimintatavoista ja työn tekemisestä tai sen lopputulosten dokumentoinnista.

Luvussa kaksi käsiteltiin myös ammattikuntien tehtäviä sekä näiden suunnittelua ja toteutusta. Tässä huomattiin, että tarkastajien perimmäiset tehtävät ja tarkoitus eroavat tahojen välillä melko paljonkin. Kuitenkin, tarkastuskohteissa ja käytännön työskentelytavoissa on paljon yhtäläisyyksiä, ja tämän vuoksi ammattikuntien kannattaa miettiä, miten he voivat tehdä yhteistyötä. Toisena havaintona oli se, että suunnittelemalla yhdessä ja keskustelemalla toisen tarkastustahon kanssa, on mahdollista minimoida tarkastusten päällekkäisyyksiä ja saman työn tekemistä kahteen kertaan. Vaikka sisäisen tarkastuksen 12 kuukauden tarkastusperiodin suunnittelu ei ajoitukaan samaan kohtaan kuin tilintarkastajilla, ammattikuntien on toistensa kanssa tasaisin väliajoin keskustelemalla mahdollista sopia tarkastusten toteuttamisesta niin, että molemmat eivät ole tarkastamassa samoja kohteita, eikä ainakaan samaan aikaan.

Kolmannessa luvussa päästiin hieman syvemmälle tarkasteltavaan aiheeseen, kun siinä käsiteltiin sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen yhteistyötä. Tutkielmassa todettiin, että kumpikaan tarkastustoiminto ei voi korvata toista, mutta niiden toimet vaikuttavat toisiinsa. Jos yhteistyötä ei tehdä, syntyy tarkastuksissa paljon päällekkäisyyksiä, koska molempien osapuolten tekemiin tarkastuksiin kuuluu samoja asioita. On tietysti kaikkien etujen mukaista pyrkiä välttämään tällaista päällekkäistä työtä ja tehdä tarkastukset tehokkaasti. Päällekkäisyydet muun muassa nostavat tilintarkastuspalkkioita, koska tilintarkastajat joutuvat silloin tekemään enemmän työtä.

Tilintarkastuspalkkion pienentymisen lisäksi asiakasyrityksille on hyödyllistä tehdä yhteistyötä muun muassa, koska sisäiset tarkastajat voivat oppia tilintarkastajilta joitain uusia toimenpiteitä, tarkastustekniikoita tai tietoa muista saman tai jonkin toisen toimialan käytännöistä. Tilintarkastajat sen sijaan voivat saada sisäiseltä tarkastukselta kattavammat ja syvällisemmät raportit joistain tarkastuskohteista ja tilintarkastajat voivat myös keskittyä niille alueille, joissa koetaan olevan suurin riski, jos he saavat sisäiseltä tarkastukselta apua joidenkin vähäriskisempien alueiden tarkastukseen.

Käsiteltäessä ammattikuntien yhteistyön mahdollisuuksia havaittiin, että yhteistyöstä on syytä sopia ajoissa ja osapuolten on hyvä tietää toistensa tehdyn työn laajuudesta, dokumentoinnista sekä raportointitavoista. Sisäisen tarkastuksen on myös oltava valmis toimittamaan kaikki raporttinsa tilintarkastajien käyttöön. Ammattikuntien on järkevää tavata toisensa tasaisin väliajoin ja keskustella, minkälaisia suunnitelmia kummallakin on tiedossa ja kertoa toisilleen jo tehdyistä havainnoista. Saavuttaakseen mahdollisimman paljon hyötyjä molempien osapuolten kannattaa panostaa suhteeseen. Tarkastajien ei kannata vain ajatella, mitä hyötyä he saavat, jos nyt jakavat tietoaan toiselle osapuolelle, vaan heidän kannattaa kehittää yhteistyötä kumppanuuden suuntaan, jossa voidaan jopa yhdessä arvioida tarkastuskohteita tai keskustella tarkastustekniikoista. Tutkielmassa kuitenkin muistutettiin, että mitä syvemmäksi suhde menee, sitä enemmän tilintarkastajien on kiinnitettävä huomiota riippumattomuuteen ja objektiivisuuteen.

Seuraavaksi tutkielmassa havaittiin, että tilintarkastajat mieluummin käyttävät hyväkseen sisäisen tarkastuksen jo tekemää työtä kuin tekevät varsinaisesti yhdessä tarkastuksia heidän kanssaan. Tässä kohtaa tilintarkastajat olivat huolissaan juuri riippumattomuusvaatimuksistaan. Tilintarkastajat arvioivat jo suunnitteluvaiheessa mahdollisuutta luottaa sisäiseen tarkastukseen ja käyttää heidän tekemää työtään hyväkseen. Tilintarkastajat pyrkivät käyttämään sisäisen tarkastuksen tekemää työtä mahdollisimman paljon hyväkseen, jotta rajalliset tarkastusresurssit voidaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti. Sisäisen tarkastuksen on kuitenkin oltava tietyllä tavalla organisoitu yhtiössä ja sen työn on oltava riittävän laadukasta, jotta tilintarkastajat voisivat käyttää sen tekemää työtä hyväkseen.

Luvun kolme lopussa kerättiin aiemmista aiheeseen liittyvistä tutkimuksista tilintarkastajien luottamuspäätökseen vaikuttavien seikkojen perusteella viitekehys (taulukko

1), johon myöhemmin asetettiin case-yrityksen sisäisen tarkastuksen tilanne. Näitä luottamus päätöksen syntyyn vaikuttavia seikkoja oli useita, kuten esimerkiksi sisäisen tarkastuksen organisointi, tarkastajille suunniteltu koulutusohjelma, sisäisten tarkastajien ohjeistaminen sekä useat työn laatuun liittyvät seikat. Näitä laatuun liittyviä seikkoja oli sen verran paljon, että niistä luotiin oma viitekehys (taulukko 2), johon case-yrityksen tilannetta peilattiin. Laatuun liittyvät seikat oli vielä jaoteltu kolmen otsikon alle: pätevyys, objektiivisuus ja työn laatu.

Neljäs luku perustui empiriaan ja siinä suoritettiin haastattelu case-yrityksessä sekä tulkittiin haastattelun perusteella yhtiön tilannetta edellisessä luvussa koottuun viitekehukseen nähden. Empirian keräys toteutettiin teemahaastattelun avulla, koska tällöin haastateltavalla oli mahdollisuus tutustua kysymysten aihepiiriin etukäteen ja toisaalta haastattelijalla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä. Haastateltavaksi valikoitui case-yrityksen sisäisen tarkastuksen päällikkö, koska häneltä saatiin varmasti kattavat vastaukset, joiden perusteella case-yrityksen tilannetta pystyttiin arvioimaan suhteessa aiemmin luotuun viitekehukseen.

Case-yrityksen tämän hetken tilanne suhteessa viitekehukseen kerättiin taulukkoon 3. Siitä käy ilmi, että useat seikat ovat case-yrityksessä varsin hyvin. Tällaisia ovat muun muassa sisäisen tarkastuksen päällikön kokemus, tarkastuksen organisointi sekä ohjeistus, järkevästi suunnitellut tulospalkkaukseen liittyvät seikat sekä se, että tilintarkastusyhteisöltä ostetaan myös muita palveluita. Tutkielmassa havaittiin myös case-yrityksen kannalta tärkeimmät seikat eli ne, joissa yhtiössä on vielä parantamisen varaa. Selkeitä tapauksia olivat suunnitellun ja kunnollisen koulutusohjelman luominen yhtiön sisäisille tarkastajille sekä työn varmentaminen ulkopuolisella taholla. Case-yrityksessä tuettiin sisäisten tarkastajien kouluttautumista lähinnä kustantamalla ammattitutkintojen saavuttamiseksi tai ylläpitämiseksi vaadittavien tutkintopisteiden keräämistä. Tämän lisäksi pitäisi siis luoda suunniteltu ohjelma sisäisten tarkastajien kouluttaumisesta. Yhtiössä on sääntönä, että sisäisen tarkastuksen työ tulee varmentaa ulkopuolisella taholla kerran viidessä vuodessa. Tätä ei kuitenkaan voida pitää riittävänä tilintarkastajien tarpeisiin, joten case-yrityksessä pitäisi panostaa työn varmentamiseen huomattavasti enemmän. Rajatapauksena voitiin pitää sisäisen tarkastuksen ulkoistamista johonkin Big 4 -yhtiöön, koska case-yrityksessä näin on toimittu niiltä osin, kun koetaan, että oma osaaminen ei riitä. Tätä oli pidettävä riittävänä, koska koko sisäisen tarkastuksen yksikköä ei kuitenkaan haluta ulkoistaa. Lisäksi tilintarkastajien luottamusta lisää se, että asiakkaan suunnalta annetaan painetta tilintarkastuspalkkion pienentämiseksi. Tätä ei case-yrityksen kohdalla kuitenkaan voitu pitää parannusehdotuksena, koska siellä haluttiin panostaa enemmänkin hyviin suhteisiin tilintarkastajien kanssa.

Laatutekijöiden osalta case-yrityksen tilannetta suhteessa viitekehukseen tarkasteltiin taulukossa 4. Nämä seikat yhtiössä oli oikein hyvällä mallilla: tehtyyn työhön ja objektiivisuuteen liittyen kaikki kriteerit olivat toteutettu tilintarkastajien haluamalla tavalla.

Ainoastaan pätevyyteen liittyvistä seikoista yritystuntemuksen ja ammatillisen kokemuksen kriteerien osalta todettiin, että vielä olisi parannettavaa. Yritystuntemusta kuitenkin arvioitiin vain sisäisten tarkastajien yhtiön palveluksessa oloajan perusteella, joten se ei anna täydellistä kuvaa yhtiön tilanteesta. Ammatillisen kokemuksen osalta case-yrityksessä ei voida heti tehdä mitään, mutta se paranee pikkuhiljaa, kun sisäisten tarkastajien työkokemus tämän hetken tehtävistään karttuu koko ajan.

Tutkielman perusteella case-yrityksen sisäinen tarkastus oli siis hyvällä mallilla, eikä siihen liittynyt merkittäviä parannuskohteita. Johtopäätökset-luvussa kuitenkin nostettiin esiin muutama seikka ja ne onkin kerätty vielä tähän, koska ne ovat tutkielman tärkein anti. Parannusehdotuksia case-yrityksen sisäiselle tarkastukselle ovat sisäisten tarkastajien ammatillisen kokemuksen kartuttaminen, suunnitellun ja kunnollisen koulutusohjelman luominen sisäisille tarkastajille sekä sisäisen tarkastuksen tekemän työn varmentaminen ulkopuolisella taholla.

LÄHTEET

- Alftan, Mikko – Blummé, Nils – Heikkala, Jani – Kontula, Lisbet – Miettinen, Olli – Pakarainen, Eija – Sinersalo, Kaarina – Sjölund, Roland – Sundvik, Peter – Tarvainen, Jyri – Tikkanen, Reino – Turakainen, Olli – Urrila, Antti – Vesa, Janne (2008) *Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta*. Edita, Helsinki.
- Al-Twaijry, Abdulrahman A.M. – Brierley, John A. – Gwilliam, David R. (2004) An examination of the relationship between internal and external audit in the Saudi Arabian corporate sector. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19 (7), 929–944.
- Bou-Raad, Giselle (2000) Internal auditors and a value-added approach: the new business regime. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 15 (4), 182–186.
- Brown, Paul (1983) Independent auditor judgment in the evaluation of internal audit functions. *Journal of Accounting Research* Vol. 21 (2), 444–455.
- Byrd, John – Parrino, Robert – Pritsch, Gunnar (1998) Stockholder-Manager Conflicts and Firm Value. *Financial Analysts Journal* Vol. 54 (3), 14–30.
- Case-yrityksen vuosikertomus 2013
- Chambers, Andrew – Haron, Hasnah – Ismail, Ishak – Ramsi, Rozaldy (2004) The reliance of external auditors on internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19 (9), 1148–1159.
- Daigle, Ronald J. – Lampe, James C. (2002) Continuous online assurance: expanding internal audit's scope. *Internal Auditing*. Vol. 17 (5), 8–17.
- Dezoort, Todd – Houston, Richard – Peters, Michael (2001) The impact of internal auditor compensation and role on external auditors' planning judgments and decisions. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 18 (2), 257–281.
- Dordevic, Milica – Krstic, Jovan (2012) Internal control and enterprise risk management – from tradicional to revised coso model. *Economic Themes*. Vol.50 (2), 151–166.
- El-Sayed Ebaid, Ibrahim (2011) Internal audit function: an exploratory study from Egyptian listed firms. *International Journal of Law and Management*, Vol. 53 (2), 108–128.
- Felix, William L. – Gramling, Audrey A. – Maletta, Mario J. (2005) The influence of nonaudit service revenues and client pressure on external auditor's decisions to rely on internal audit. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 22 (1), 31–53.
- Gavin, Thomas A. – Lander, Gerald H. – Reinstein, Alan (1994) The external auditor's consideration of the internal audit function. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 9 (7), 29–36.

- Glover, Steven M. – Prawitt, Douglas F. – Wood, David A. (2008) Internal audit sourcing arrangement and the external auditor's reliance decision. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 25 (1), 193–213.
- Gramling, Audrey (1999) External auditors' reliance on work performed by internal auditors: the influence of fee pressure on this reliance decision. *Auditing: A Journal of Practise & Theory* Vol 18, 118–135.
- Gramling, Audrey – Vanderelde, Scott (2006) Assessing internal audit quality. *Internal Auditing*, Vol. 21 (3), 26–33.
- Halla, Ilona (2004) Sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen yhteistyöstä ulkoisen palvelutoimittajan näkökulmasta. *Tilintarkastus – Revision* 5, 13–16.
- Halla, Ilona (2007) Miten yhtiössäsi on varmistettu, että sisäisen tarkastuksen työ on ohjattu tehokkaita keinoja käyttäen oikeisiin kohteisiin? – Ajankohtaisia teemoja sisäiselle tarkastukselle. *Tilintarkastus – Revision* 5, 53–57.
- Halonen, Kaarina – Steiner, Maj-Lis (2010) *Tilintarkastusprosessi käytännössä*. WSOYpro, Helsinki.
- Hannukkala, Pekka (1998) Sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen yhteistoiminta ammat-tisuositusten valossa. *Tilintarkastus – Revision* 2, 164–168.
- Heeschen, Paul E. – Sawyer, Lawrence B. (1984) *Internal auditor's handbook*. Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida.
- Horsmanheimo, Pasi (1998) Odotuskuilu vainoaa tilintarkastajaa. *Tilisanomat* 3, 38–46.
- Horsmanheimo, Pasi – Kaisanlahti, Timo – Steiner, Maj-Lis (2007) *Tilintarkastuslaki – Kommentaari*. WSOYpro, Helsinki.
- Horsmanheimo, Pasi – Steiner, Maj-Lis (2008) *Tilintarkastus – asiakkaan opas*. 2. uud. p. WSOYpro, Helsinki.
- Jensen, Michael C. – Meckling, William H. (1976) Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, 305–360.
- Kaisanlahti, Timo – Timonen, Pekka (2006) *Tilintarkastajan vahingonkorvausvastuu – kehitystarpeet de lege ferenda*. KTM julkaisu 39/2006, Edita Publishing Oy.
- Karinen, Jukka – Kotonen, Ulla (2005) Sisäisen tarkastuksen laatu – Tilintarkastajien näkemys sisäisen tarkastuksen laadusta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. *Tilintarkastus – Revision* 5, 41–50.
- Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto (1991) Konstruktiivinen tutkimusote lii- ketaloustieteissä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, No 3, 301–329.
- Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto (1993) The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 5, 243–264.

- Kasanen, Eero – Lukka, Kari (1993) Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 41 (4), 348–381.
- KHT-yhdistys – Föreningen CGR ry (2009) *Tilintarkastusalan standardit ja suoritukset 2009*. WS Bookwell Oy: Helsinki.
- Koivu, Eila (2000) Laatu sisäisen tarkastamisen johtamisessa ja tarkastustyössä. *Tilintarkastus – Revision 4*, 47–50.
- Koivu, Eila (2006) Väärinkäytöstarkastukset. Teoksessa: *Sisäinen tarkastus*, toim. Holopainen, Atte – Koivu, Eila – Kuuluvainen, Antero – Lappalainen, Keijo – Leppiniemi, Jarmo – Mikola, Matti – Vehmas, Keijo 194–202. Tietosanomama Oy: Tallinna.
- Koivu, Eila (2010) Arviointiprosessi. Teoksessa: *Sisäinen tarkastus*, toim. Holopainen, Atte – Koivu, Eila – Kuuluvainen, Antero – Lappalainen, Keijo – Leppiniemi, Jarmo – Mikola, Matti – Vehmas, Keijo 206–256. Tietosanomama Oy: Tallinna.
- Koivu, Eila – Ranta-Aho, Markku – Vuoti, Helge (2010) *Väärinkäytösriskit hallintaan – johdon ja tarkastuksen käytännön opas*. Tietosanomama, Helsinki.
- Kokkonen, Sampsa (2000) *Tilintarkastuksen perusteet ja käytäntö*. 2. p. WSOY, Helsinki.
- Korkeamäki, Ari-Matti (2008) *Tilintarkastuksen perusteet*. WSOY, Helsinki.
- Krishnamoorthy, Ganesh (2002) A multistage approach to external auditors' evaluation of the internal audit function. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 21 (1), 95–121.
- KTM (Kauppa- ja teollisuusministeriö) (2006) *Tilintarkastusvelvollisuuden uudistamisen taloudelliset vaikutukset*. KTM Rahoitetut tutkimukset 2/2006, Edita Publishing Oy.
- Kuuluvainen, Antero (2010a) Peruskäsitteistö ja historia. Teoksessa: *Sisäinen tarkastus*, toim. Holopainen, Atte – Koivu, Eila – Kuuluvainen, Antero – Lappalainen, Keijo – Leppiniemi, Jarmo – Mikola, Matti – Vehmas, Keijo 17–24. Tietosanomama Oy: Tallinna.
- Kuuluvainen, Antero (2010b) Riskienhallinta. Teoksessa: *Sisäinen tarkastus*, toim. Holopainen, Atte – Koivu, Eila – Kuuluvainen, Antero – Lappalainen, Keijo – Leppiniemi, Jarmo – Mikola, Matti – Vehmas, Keijo 39–46. Tietosanomama Oy: Tallinna.
- Kuuluvainen, Antero (2010c) Yleistä sisäisestä tarkastuksesta. Teoksessa: *Sisäinen tarkastus*, toim. Holopainen, Atte – Koivu, Eila – Kuuluvainen, Antero – Lappalainen, Keijo – Leppiniemi, Jarmo – Mikola, Matti – Vehmas, Keijo 83–98. Tietosanomama Oy: Tallinna.

- Kuuluvainen, Antero (2010d) Sisäisen tarkastuksen johtaminen. Teoksessa: *Sisäinen tarkastus*, toim. Holopainen, Atte – Koivu, Eila – Kuuluvainen, Antero – Lappalainen, Keijo – Leppiniemi, Jarmo – Mikola, Matti – Vehmas, Keijo 98–161. Tietosanoma Oy: Tallinna.
- Lind, Tiina (2009) Sisäisen tarkastuksen työn hyödyntäminen tilintarkastuksessa. *Tilintarkastus – Revision* 4, 42–45.
- Lindholm, Bert (2008) Sisäinen tarkastus – kehittyvä tulevaisuuden ammatti. *Tilintarkastus – Revision* 2, 4–5.
- Lukka, Kari (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 40 (2), 161–186.
- Lukka, Kari (1999) Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, Heli (toim.) *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija – Professori Reino Majala 65 vuotta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C-1:1999.
- Margheim, Loren (1986) Further evidence on external auditors' reliance on internal auditors. *Journal of Accounting research*, Vol. 24 (1), 194–205.
- Marttila, Veikko (1998) *Tehokas sisäinen tarkastus yritysjohdon tukitoimintona*. Pk-Paino, Tampere.
- Messier, William – Schneider, Arnold (1988) A hierarchical approach to the external auditor's evaluation of the internal auditing function. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 4 (2), 337–353.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede – Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden julkaisuja. Tampereen yliopisto: Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampere.
- Porter, Brenda (1993) An empirical study of the audit expectation-performance gap. *Accounting and Business Research*, Vol. 24 (93), 49–68.
- Qasim, Amer – Suwaidan, Mishiel Said (2010) External auditor's reliance on internal auditors and its impact on audit fees. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25 (6), 509–525.
- Richards, David (2003) Toward a Common Goal. *Internal Auditor*, Vol. 60 (2), 32–37.
- Riistama, Veijo (2000) *Tilintarkastus – perusteet*. 3. uud. p. WSOY, Helsinki.
- Riistama, Veijo (2006) Tiesitkö tämän tilintarkastuksesta? Osa3: Tilintarkastajan ja sisäisen tarkastuksen yhteistyö. *Tilintarkastus – Revision* 2, 51–54.
- Sawyer, Lawrence B. (1988) *Sawyer's internal auditing: the practice of modern internal auditing*. 3. uud. p. Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida.

- Schneider, Arnold (1984) Modeling external auditors' evaluations of internal auditing. *Journal of Accounting Research*, Vol. 22 (2), 657–678.
- Sisäiset tarkastajat ry (1979) *Sisäisen tarkastuksen käytännön sovellutuksia: seminaari 16.-18.10.1978*. Helsinki.
- Sisäiset tarkastajat ry (2007) *Sisäisen tarkastuksen kansainvälinen ammatillinen ohjeistus: ammattistandardit, eettiset säännöt, käytännön ohjeet*. Helsinki: Saarijärven Offset.
- Taimisalo, Tiina (2008) Tilintarkastajien ja sisäisten tarkastajien eettiset säännöt – erot ja yhtäläisyydet. *Tilintarkastus – Revision 3*, 44–50.
- The Institute of Internal Auditors *How does internal auditing maintain its independence and objectivity?* < <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/frequently-asked-questions.aspx> >, haettu 2.7.2013.
- Troberg, Pontus – Viitanen, Janne (2001) Tilintarkastuksen odotuskuilu. *Tilintarkastus – Revision 1*, 11–12.
- Vahtera, Pauli (1986) *Yrityksen valvonta ja tilintarkastus*. Weilin+Göös, Jyväskylä.
- Watts, Ross – Zimmerman, Jerold (1983) Agency Problems, Auditing, and the Theory of the Firm: Some evidence. *Journal of Law and Economics*, Vol. 2 (3), 613–633.
- Wood, David A. (2004) Increasing value through internal and external auditor coordination. Brigham Young University. The IIA Research Foundation.

LIITE 1

Haastattelurunko

Sisäisen tarkastuksen taustatietoja

- Kuinka monta henkilöä sisäisen tarkastuksen tiimissä työskentelee?
- Kuinka paljon heillä on työkokemusta ja millaisista tehtävistä? Kuinka paljon työkokemusta on sisäisenä tarkastajana? Kuinka kauan sisäiset tarkastajat ovat olleet yhtiössä töissä?
- Onko tiimillä erillistä tarkastusjohtajaa tai esimiestä?

Objektiivisuus

- Mikä on sisäisen tarkastuksen asema organisaatiossa? Kenelle raportoidaan? Tukeeko yrityksen hallitus ja ylin johto sisäisen tarkastuksen työtä?
- Onko sisäisellä tarkastuksella rajaton tietojensaanti- ja tarkastusoikeus?
- Onko sisäisillä tarkastajilla muita työtehtäviä? Mitä töitä? Voiko syntyä tilanne, jossa tarkastetaan omaa työtä? Ja miten silloin toimitaan?

Tehty työ

- Keskusteletteko tilintarkastajien kanssa tarkastustöiden ajoituksesta tai laajuudesta? Onko esimerkiksi otosten koosta keskusteltu?
- Minkälaisia työpaperit tai raportit ovat? Onko niistä keskusteltu tilintarkastajien kanssa? Määrääkö johto raporttien muodon?
- Miten tarkastuksia suunnitellaan? Tehdäänkö koko tilikaudeksi kokonaisvaltainen suunnitelma vai suunnitellaanko tarkastuksia, kun ne ovat ajankohtaisia? Kuinka yksityiskohtaisia suunnitelmat ovat? Keskustellaanko suunnitteluvaiheessa tilintarkastajien kanssa?

Muita seikkoja

- Onko jokin osa sisäisen tarkastuksen työskentelystä sidottu tulospalkkaukseen tai onko mitään palkanlisiä mahdollistavia kannustimia?
- Päätetäänkö sisäinen tarkastus itse tarkastuskohteensa vai määrittääkö yrityksen johto ne?
- Minkälaiset ohjeet yhtiön johto antaa suoritettavista työtehtävistä? Ovatko ne kattavia ja tarkkoja vai jääkö itselle tulkinnanvaraa ja mahdollisuus päättää, miten tarkastus suoritetaan?
- Jaetaanko kaikille selkeät työtehtävät ja vastualueet ennen tarkastusten aloittamista? Vai mietitäänkö tarkastajien rooleja tarkastusten edetessä?
- Järjestääkö yritys omia koulutuksia sisäisille tarkastajille tai osallistuvatko sisäiset tarkastajat ulkopuolisten tahojen järjestämiin koulutuksiin?
- Ostetaanko sisäisen tarkastuksen palveluita joskus organisaation ulkopuolelta?
- Varmennetaanko työtä ulkopuolisella taholla?