

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
LASKENTATOIMI JA RAHOITUS

Anne-Mari Laurila

SISÄISEN TARKASTUKSEN ROOLI
YRITYKSEN KOKONAISVALTAISESSA RISKIENHALLINNASSA

Laskentatoimen ja rahoituksen
Pro gradu -tutkielma

Laskentatoimen ja rahoituksen yleinen linja

VAASA 2010

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimusongelma ja tutkielman tavoite	10
1.2. Tutkielman rakenne	11
2. SISÄINEN TARKASTUS	13
2.1. Sisäisen tarkastuksen määritelmä	13
2.2. Rooli, tehtävät ja tavoitteet	14
2.2.1. Lisäarvon tuottaminen	18
2.2.2. Organisatoriset tekijät ja muuttunut maailmantilanne	19
2.2.3. Julkisen ja yksityisen sektorin vaikutus	20
2.3. Ammattistandardit	21
2.4. Riskiperustainen sisäinen tarkastus	22
3. RISKIENHALLINTA	26
3.1. Riskienhallinnan määritelmä	26
3.2. Riskit ja niiden merkitys	26
3.3. Vastuu riskienhallinnasta	27
3.4. Kokonaisvaltainen riskienhallinta – ERM	32
3.4.1. Yleisyys	33
3.4.2. Toteuttaminen	34
3.4.3. Sisäisen tarkastuksen roolit riskienhallinnassa	35
3.5. Yhteenveto ja tutkimuksen hypoteesit	37
4. TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT	41
4.1. Tutkimusaineisto	41
4.2. Kyselylomake	42
4.3. Tutkimuksen muuttujat	43
4.4. Tilastolliset menetelmät	43
4.4.1. Ristiintaulukointi	43
4.4.2. χ^2 -testisuureet	44
4.5. Vastaaajien taustatiedot	44
5. TULOKSET	46
5.1. Yrityksen koko	46
5.2. Toimiala	48
5.3. Kansainvälisyys	50
5.4. Listautuneisuus	51
5.5. Tilintarkastaja	53
5.6. Toimintasektori	54
5.7. Tehtävien tärkeys	56
5.8. Vastaaajien vapaita kommentteja	57
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	59
LÄHDELUETTELO	62

LIITTEET**sivu****LIITE 1:** Kyselylomake

68

LIITE 2: Saatekirje

73

LIITE 3: Tutkimuksen kokonaistulokset

74

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1: Vastuujako riskienhallinnassa	28
Kuvio 2: Sisäisen tarkastuksen osallistuminen yrityksen riskienhallintaan	30
Kuvio 3: Sisäisen tarkastuksen ydinroolit	36
Kuvio 4: Sisäisen tarkastuksen varauksella hyväksytyt roolit	37
Kuvio 5: Sisäisen tarkastuksen kielletyt roolit	37
Kuvio 6: Vastaajien sukupuoli- ja ikäjakauma	44
Kuvio 7: Työnkuva- ja työkokemusjakauma	45

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa yrityksen koon suhteen	47
Taulukko 2: Sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa toimialan suhteen	49
Taulukko 3: Sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa kansainvälisyyden suhteen	51
Taulukko 4: Sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa listautuneisuuden suhteen	52
Taulukko 5: Sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa tilintarkastajan suhteen	54
Taulukko 6: Sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa toimintasektorin suhteen	55
Taulukko 7: Tehtävien tärkeys sisäiselle tarkastukselle	56

VAASAN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Tekijä:	Anne-Mari Laurila
Tutkielman nimi:	Sisäisen tarkastuksen rooli yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa
Ohjaaja:	Annukka Jokipii
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Laskentatoimi ja rahoitus
Linja:	Yleinen laskentatoimi
Aloitusvuosi:	2006
Valmistumisvuosi:	2010

Sivumäärä: 74

TIIVISTELMÄ

Sisäinen tarkastus on vuosi vuodelta yhä tärkeämpi osa organisaatioiden riskienhallintaa. Organisaatioiden toimintojen monimutkaisuus, toiminnan kansainvälisyys sekä lisääntyneet riskitekijät ovat saaneet organisaatiot lisäämään sisäisen tarkastuksen osallisuutta yrityksen riskienhallinnassa. Sisäisen tarkastuksen roolissa on kuitenkin eroja yritysten välillä.

Tutkielma tarkastelee sisäisen tarkastuksen roolia yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Tutkielma tarkastelee erityisesti sitä, miten kuusi eri tekijää vaikuttaa siihen, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella on yrityksen riskienhallinnassa. Nämä kuusi tekijää ovat yrityksen koko, toimiala, kansainvälisyys, listautuneisuus, tilintarkastaja ja toimintasektori. Roolia tarkastellaan kolmesta näkökulmasta: Rooli kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin käyttöönotossa, rooli varsinaisessa kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa, sekä sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan välinen yhteistyö.

Tutkielman teoriaosuus käsittää paitsi sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan perusperiaatteet, myös molemmista käsitteistä tutkimuksen kannalta oleellisia aikaisempia tutkimustuloksia. Sisäisen tarkastuksen kohdalla tarkastellaan myös heidän toimintaansa säänteleviä kansainvälisiä suosituksia, jotka sisäisten tarkastajien ”kattojärjestö” The Institute of Internal Auditors (IIA) on määritellyt.

Empiirinen osuus perustuu Sisäiset tarkastajat ry:n kanssa yhteistyössä tehtyyn kyselytutkimukseen. Tutkimuksen tuloksia testattiin Khiin neliö -testillä. Tulosten mukaan kolme tekijää eli toimiala, listautuneisuus sekä toimintasektori vaikuttavat siihen, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella on yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Yrityksen koolla, kansainvälisyydellä ja tilintarkastajalla ei tulosten mukaan ole vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa.

AVAINSANAT: Sisäinen tarkastus, sisäisen tarkastuksen rooli, kokonaisvaltainen riskienhallinta

1. JOHDANTO

Sisäisellä tarkastuksella on ollut tärkeä osa yrityksen strategiaa ja johtamista jo 1940 -luvulta asti (Jin'en ja Dunjian 1997). Usean vuoden ajan sisäisen tarkastuksen päätehtävänä on ollut tukea organisaation toimintaa ja tuottaa yritykselle lisäarvoa. Tämä rooli on yhä entisestään lisääntynyt, sillä organisaatioiden koot ovat kasvaneet, toiminnot monimutkaistuneet ja näin ollen myös riskit lisääntyneet.

Muutaman viimeksi kuluneen vuoden sisällä on tapahtunut äkillinen ja huomattava markkinoiden muuttuminen, joka on myös näkynyt sisäisen tarkastuksen sekä toiminnassa että roolissa. Tällaisena muutosten aikana juuri sisäisen tarkastuksen rooli korostuu. Sisäinen tarkastus on yksi niistä tahoista, jonka tehtävänä on tarkastella muun muassa organisaation riskienhallintaprosessien tehokkuutta, tukea johtoa, auttaa sisäisen valvonnan arvioinnissa sekä antaa organisaatiolle kehittämis- ja parannusehdotuksia. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on näin ollen tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja parantaa sen toimintaa. (The Institute of Internal Auditors, IIA 2008.)

Sisäinen tarkastus sai uudenlaista huomiota erityisesti 1990-luvun tilintarkastuskandaalien jälkeen (kuten Enron ja WorldCom). Sisäisen tarkastuksen rooli on juuri tilintarkastuskandaalien jälkeen kasvanut huomattavasti muun muassa yritysten kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Tämä on tuonut sisäiselle tarkastukselle mahdollisuuden toimia tehokkaammin, sekä myös tarjota varmuutta ja konsultoivaa roolia riskienhallinnassa ilman, että se horjuttaisi sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta ja objektiivisuutta. (Matyjewicz & D'Arcangelo 2004.)

Maailmantilanteen muuttuminen on aiheuttanut yrityksille yhä enemmän paineita tuottaa luotettavaa sekä kattavaa informaatiota yrityksen toiminnasta. Yleensä hankalien aikojen koittaessa taloudellisten raporttien merkitys kasvaa, ja tällöin organisaatio nojautuu muun muassa sisäisen tarkastuksen puoleen saadakseen luotettavaa informaatiota sekä myös teknisiä ohjeita liittyen yrityksen riskeihin ja niiden kontrollointiin. (Arena, Arnaboldi & Azzone 2006; Hermanson, In Vancevich & In Vancevich 2008; Sobel & Redding 2004.)

KPMG:n (2007) tutkimus on myös osoittanut, että organisaatioiden ymmärrys siitä, miten merkittäviä toimintoja riskienhallinta ja sisäinen tarkastus yritykselle ovat, on lisääntynyt merkittävässä määrin. Tutkimuksen mukaan sekä riskienhallinnan että myös sisäisen tarkastuksen prosesseihin panostetaan entistä enemmän organisaation resursse-

ja. Tämä tarkoittaa myös sitä, että sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tulevat tulevaisuudessa olemaan yhä syvempi osa yrityskulttuuria.

Viime vuosien aikana on organisaatioita mullistanut maailmanlaajuinen taantuma sekä sen myötä tullut talouskriisi. Tällainen globaali talouskriisi yhdessä osakkeenomistajien odotusten kanssa luo sekä johdolle että tarkastusvaliokunnille tulokseen ja riskienhallintaan liittyviä paineita. Tällainen paine on muuttanut sisäisen tarkastuksen roolia konsulttivammaksi, joka on puolestaan johtanut siihen, että liiketoimintariskejä tulisi painottaa entistä enemmän sisäisessä tarkastuksessa. (Ernst & Young 2008.)

Sisäisen tarkastuksen roolin muutoksiin liittyvät havainnot ovat nähtävissä myös Suomessa. Sisäisen tarkastuksen työssä taantuma on näkynyt erityisesti lisääntyneinä riskianalyysien, jatkuvuussuunnittelun sekä hallinnollisen tietoturvan konsultoinnin kysyntänä. Konsultointi sekä auttaminen organisaation ongelmanratkaisussa ovat tärkeä painopisteen muutos sisäisessä tarkastuksessa myös Suomessa. Enää ei riitä pelkkä perinteinen tarkastus, vaan sisäiseltä tarkastukselta odotetaan nyt myös tehokkuuteen ja parhaiden käytäntöjen käyttöönottoon liittyviä kehityksiä. (Koivu 2009: 52, Sviili 2009: 34.)

Sisäisen tarkastuksen rooli yrityksen riskienhallinnassa ei kuitenkaan ole ihan yksiselitteinen. Siitä, että sisäisen tarkastuksen tehtävänä on tuottaa yritykselle lisäarvoa ja tukea yrityksen toimintaa, ollaan tutkimusten perusteella yhtä mieltä. Kuitenkin silloin, kun sisäisen tarkastuksen roolia yrityksen riskienhallinnassa on tutkittu eri näkökulmista ja eri tekijät huomioiden, on saatu toisistaan eriäviä tuloksia.

1.1. Tutkimusongelma ja tutkielman tavoite

Tutkielmassa tarkastellaan sisäisen tarkastuksen roolia kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Sisäisen tarkastuksen roolia koskevia tutkimuksia on tehty, mutta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulma on melko tuore näkökulma. Tämän tutkielman aiheesta tekee mielenkiintoisen juuri se, että tutkielma ottaa huomioon kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulma. Tutkielmasta tekee myös mielenkiintoisen se, että tämän kaltaista tutkimusta ei ole ennen toteutettu suomalaisella aineistolla.

Tutkielma tarkastelee kuuden eri tekijän vaikutusta siihen, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella on organisaation riskienhallinnassa. Nämä kuusi tarkkailtavaa tekijää on

valittu aikaisempien tutkimusten tulosten perusteella, ja niiden valinta on perusteltu tarkemmin kappaleessa neljä. Tarkkailtavat tekijät ovat

- yrityksen koko
- toimiala
- kansainvälisyys
- listautuneisuus
- tilintarkastaja
- toimintasektori, eli toimiiko yritys julkisella vai yksityisellä sektorilla.

Tutkielman hypoteesit koostuvat edellä mainituista kuudesta tekijästä. Hypoteesit on johdettu aikaisempia tutkimustuloksia hyödyntäen. Tutkielma sisältää kuusi hypoteesia:

H1: Yrityksen koolla on vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa.

H2: Yrityksen toimialalla on vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa.

H3: Yrityksen kansainvälisyydellä on vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa.

H4: Yrityksen listautuneisuudella on vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa.

H5: Se, onko yrityksen tilintarkastaja Big 4 -tilintarkastaja, vaikuttaa sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa.

H6: Se, toimiiko yritys yksityisellä vai julkisella sektorilla, vaikuttaa sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen riskienhallinnassa.

1.2. Tutkielman rakenne

Johdannon jälkeen tutkielma etenee seuraavassa järjestyksessä. Tutkielma tarkastelee toisessa ja kolmannessa luvussa sisäistä tarkastusta ja riskienhallintaa teoreettisesta näkökulmasta. Teoreettinen näkökulma sisältää molempien, sekä sisäisen tarkastuksen että

riskienhallinnan, perusperiaatteet, sekä myös aikaisempia tutkimustuloksia molemmista osa-alueista. Lopussa on myös yhteenveto aikaisemmista tutkimustuloksista ja tutkielman hypoteesit.

Teoreettisen käsittelyn jälkeen, tutkielman neljännessä luvussa, käsitellään sisäistä tarkastusta ja riskienhallintaa empiirisestä näkökulmasta. Empiirisessä osuudessa käsitellään ensin tutkimusaineisto. Tutkimusaineiston jälkeen esitellään tutkimuksessa käytetty kyselylomake, tutkimuksen muuttujat ja tutkielman tilastolliset menetelmät. Kappaleen lopussa vielä käsitellään tutkimuksen kyselyyn vastanneiden taustatiedot.

Empiirisen kappaleen jälkeen, tutkielman viidennessä luvussa, käsitellään tutkimustulokset. Kyseinen luku on jaoteltu tarkasteltavien tekijöiden perusteella kuuteen alalukuun. Viimeinen luku, kuudes luku, käsittelee puolestaan tutkielman johtopäätökset. Johtopäätösluku sisältää muun muassa yhteenvedon viidennen kappaleen tutkimustulokset. Viimeisessä luvussa on myös tuotu esiin näkökulmia siitä, millaisia tutkimuksia tämän tutkielman aiheesta voisi jatkossa toteuttaa.

2. SISÄINEN TARKASTUS

Sisäisellä tarkastuksella on tärkeä ja hyvin olennainen rooli organisaation toiminnassa. Sisäisen tarkastuksen avulla pyritään ylläpitämään organisaation menestystä, kehittämään sen toimintaa sekä tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Sisäinen tarkastus katsoo tulevaisuuteen ja on osa organisaation hyvää johtamis- ja hallintojärjestelmää.

2.1. Sisäisen tarkastuksen määritelmä

Sisäisten tarkastajien ”kattojärjestö”, *The Institute of Internal Auditors (IIA)*, on määritellyt sisäisen tarkastuksen perustarkoituksen, luonteen ja laajuuden (IIA 2008.):

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

Sisäistä tarkastusta ei tule sekoittaa *sisäiseen valvontaan* vaikka ne liittyvätkin läheisesti toisiinsa. Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan johdon, hallituksen ja muiden organisaation osapuolten niitä menettelyjä ja järjestelyjä, joiden avulla parannetaan riskienhallintaa ja lisätään päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan siis niitä toimintatapoja, joita organisaation jokapäiväisessä toiminnassa noudatetaan ja joiden avulla toimintaa pyritään kehittämään. Sisäisen tarkastuksen yhtenä tehtävänä on arvioida sisäistä valvontaa. (IIA 2008.)

Lähes jokainen organisaatio voi hyötyä tehokkaasta sisäisestä tarkastuksesta. Sisäinen tarkastus voi olla yritykselle tehokas työkalu varsinkin silloin, kun kehitetään operaatioita, lisätään kontroleja, tarkastellaan riskejä, tai pyritään parantamaan hyvää hallintotapaa. Sellaisessa ympäristössä, jossa vastuullisuus on korkea ja tulee julki johtamisen epäonnistumisia, ovat sisäinen tarkastus ja riskienhallinta elintärkeitä yrityksen selviytymiselle ja menestymiselle. (Hermanson ym. 2008.)

Nagy ja Cenker (2002) ovat tutkimuksessaan tutkineet mielipiteitä sisäisen tarkastuksen määritelmän sisällöstä haastatteleamalla sisäisen tarkastuksen johtajia yhdessätoista

yrityksessä. Tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen johtajat ovat olleet sitä mieltä, että on havaittavissa melko suuria eroavaisuuksia sisäisen tarkastuksen käsityksissä ja tavoitteissa. Tutkimuksessa tuli ilmi, että lähestulkoon kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että sisäisen tarkastuksen määritelmä oli oikea. He kuitenkin korostivat vastauksissaan yhtä asiaa: vaikka sisäisen tarkastuksen on tarkoitus tuottaa lisäarvoa ja parantaa yrityksen toimintaa erityisesti esimerkiksi riskienhallinnan näkökulmasta, ja vaikka sisäisen tarkastuksen roolin nähdään jatkuvasti muuttuvan, ei kuitenkaan saa unohtaa sisäisen tarkastuksen perinteistä roolia johdon päivittäisenä apuna.

2.2. Rooli, tehtävät ja tavoitteet

Sisäisen tarkastuksen *rooli* on ollut melko suosittu tutkimuskohde, ja kyseisestä aiheesta on tehty useita tutkimuksia, joista tässä tutkielmassa käsitellään tutkielman kannalta olennaisimpia. Yhden tuoreimmista tutkimuksista on tehnyt **IIA** vuonna 2009. He ovat tutkimuksessaan tutkineet sisäisen tarkastuksen roolia yrityksissä ympäri maailmaa (96 maata). Kyselytutkimukseen saatiin 615 vastausta, joista lähes viides osa (17,2 %) oli Yhdysvalloista. Kyselytutkimukseen vastanneista lähes 90 % oli sisäisen tarkastuksen johtajia ja sisäisiä tarkastajia, ja loput olivat muita johtohenkilöitä ja tarkastusvaliokunnan jäseniä. (IIA 2009a.)

Tutkimuksessa saatiin seuraavanlaisia tuloksia: esimerkiksi, kun vastaajilta kysyttiin, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella heidän mielestään pitäisi organisaatiossa olla, saatiin muun muassa seuraavanlaisia tuloksia:

- 40,7 %: Sisäisen tarkastuksen tulee varmistaa riskiperustaista mallia käyttäen, että kontrollit ovat riittäviä vähentämään erityyppisiä riskejä.
- 51,3 %: Sisäisen tarkastuksen tulee tuottaa lisäarvoa, neuvoa ja konsultoida johtoa prosesseissa ja organisaation tehokkuudessa sekä siinä, että tavoitteet ja päämäärät kohtaavat toisensa.

Näin ollen yli 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen tulee toimia lisäarvoa tuottaen, riskejä vähentäen ja johtoa tukien. (IIA 2009a.)

Hermansonin ym. (2008) mukaan hankalina aikoina sisäisen tarkastuksen rooli sekä merkitys useasti kasvaa. **PricewaterhouseCoopers (PwC)** (2009) on tehnyt tutkimuksen, jossa on tarkasteltu sisäisen tarkastuksen roolia laman aikana sekä myös sellaisena aikana, joka muuten altistaa riskien lisääntymiselle. Tutkimuksen mukaan lama ei ole se aika, jolloin pitäisi ruveta tinkimään sisäisen tarkastuksen laadusta tai kustannuksista.

Tutkimuksen mukaan lama on aika, jolloin halutaan tarkastella strategiaa, optimoida sisäiset prosessit, ja löytää ne tavat, joilla voidaan tuottaa organisaatiolle lisäarvoa pienemmillä kustannuksilla. Sisäinen tarkastus on juuri se toimija, joka yritystä voi tässä auttaa. Tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen tehtävä ei ole enää tarkastella vain normaaleja ja yksinkertaisia riskejä, vaan sen tulee keskittyä yhä enemmän erityisesti yrityksen kansainvälisiin suhteisiin ja muuttuviin prosesseihin liittyviin riskeihin.

KPMG (2007) on tehnyt tutkimuksen, jossa on tutkittu myös sisäisen tarkastuksen roolia. Heidän tutkimustulostensa perusteella sisäisen tarkastuksen tulisi keskittyä entistä enemmän katsomaan tulevaisuuteen. Sisäisen tarkastuksen ei tulisi kiinnittää niin paljoa huomiota menneisiin seikkoihin, vaan etsiä tulevaisuuden keinoja, joilla saataisiin lisättyä organisaation arvoa ja parannettua toimintoja. Tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen rooli on jo ja tulee vielä tulevaisuudessakin muuttumaan, mutta haasteet on otettava vastaan ja sisäisen tarkastuksen toimintaa muutettava haasteiden mukaiseksi.

Allegrini, D'Onza, Paape, Melville ja Sarens (2006) ovat myös tutkimuksessaan tarkastelleet sisäisen tarkastuksen muuttuvaa toimenkuvaa. Tutkimuksen tarkastelun taustalla on se, että sisäisen tarkastuksen toimenkuvan muuttuminen on tutkimuksen mukaan seurausta maailman laajuisesta liiketoiminnan muuttumisesta. Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena edellisiin tutkimuksiin ja muuhun aineistoon. Tutkimuksen tulosten mukaan sisäisten tarkastajien toimenkuvassa on nähtävissä muutoksia. Tämän tuloksen taustalla on se, että liiketoiminnat ovat monimutkaistuneet entisestään, koko Euroopan toimintaympäristö on yhä enemmän säännelty sekä se, että informaatioteknologia on yhä kehittyneempää. Tämä kaikki aiheuttaa sekä mahdollisuuksia että suuria haasteita sisäisille tarkastajille.

Cooper, Leung ja Wong (2006) ovat tutkimuksessaan keskittyneet Aasian ja Tyynenmeren alueen sisäiseen tarkastukseen. He ovat tutkineet aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla sitä, miten maailman muutokset vaikuttavat ja mahdollisesti tulevat vaikuttamaan sisäiseen tarkastukseen. Heidän tutkimuksensa taustalla on se, että liiketoiminta muuttuu jatkuvasti monimutkaisemmaksi ja säännellymmäksi. Heidän saamiensa tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen toimenkuva on muuttunut taloudellisesti orientoituneesta roolista enemmän sisäisten kontrollien ja riskienhallinnan osaamiseksi muutaman vuosikymmenen aikana. Heidän saamiensa tulosten mukaan on kuitenkin olemassa lievä ongelma sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden kanssa, sillä tutkimuksen mukaan sisäiset tarkastajat ovat epävarmoja siitä, miten varmistaa riippumattomuus omassa toiminnassaan ja nopeasti muuttuvassa roolissaan.

Van Peursem (2005) on keskittynyt tutkimaan Uuden-Seelannin sisäistä tarkastusta. Hän on tutkimuksessaan haastatellut sisäisiä tarkastajia. Hänen tutkimuksensa tarkoitus oli selvittää uusiseelantilaisen sisäisen tarkastajan roolia ja käsitteellistää sisäisen tarkastajan itsensä vaikutus tähän rooliin.

Van Peursemin (2005) saamien tulosten mukaan on havaittavissa kolme näkökulmaa, jotka huomioon ottaen sisäisen tarkastajan on mahdollista tasapainottaa käsitystä omasta roolistaan. Nämä kolme näkökulmaa ovat

- sisäisen tarkastajan ulkoinen ammatillinen asema
- formaalin ja epäformaalin kommunikaatioverkoston olemassaolo
- sisäisen tarkastajan itsensä asema hänen roolinsa määrittämisessä.

Sisäisen tarkastajan tietoisuus näistä kolmesta tekijästä vaikuttaa siihen, miten hän pystyy johtamaan roolinsa monimerkityksellisyyttä.

Sarens ja Beelde (2006) ovat tutkineet sisäisen tarkastuksen roolia samasta näkökulmasta kuin Van Peursemin (2005). Sarens ja Beelde (2006) ovat tutkineet, mikä on sisäisen tarkastajan mielestä hänen itsensä rooli riskienhallinnassa. Tutkimuksessa vertailtiin Yhdysvaltain ja Belgian organisaatioita. Tutkimuksen tarkoitus oli kuvailla ja vertailla kvalitatiivisesti, kuinka sisäiset tarkastajat ymmärtävät heidän nykyisen roolinsa riskienhallinnassa. Tutkimus perustui kymmeneen case -tutkimukseen, jotka oli toteutettu haastattelututkimuksina ja tutkimuksessa oli myös käytetty asiakirjojen analysointia.

Tutkimuksen mukaan on tärkeää huomata, että markkinaympäristön muutokset ovat tärkeä perusta sisäisen tarkastuksen roolille erityisesti silloin kun kyse on riskienhallinnasta. Sekä Belgiassa että Yhdysvalloissa sisäisen tarkastajan rooli riskienhallinnassa voidaan katsoa olevan tärkeä panos heidän globaalille tarkastuksen suunnittelulle sekä yksittäisille tarkastuksille. Tutkimuksessa tuli myös esille, että tarvitaan todellista kehitystä kohti riskiperustaista sisäistä tarkastusta, mikäli sisäinen tarkastus haluaa myös tulevaisuudessa olla tärkeässä roolissa riskienhallinnassa. (Sarens & Beelde 2006.)

Ernst & Young (2005) ovat tutkineet sisäisen tarkastuksen asemaa suomalaisissa organisaatioissa. Heidän tutkimuksensa mukaan 67 % vastaajista oli sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen päätehtävä on IIA:n määritelmän (2008) mukaisesti varmistaa sisäisen valvonnan asianmukainen toimiminen sekä myös varmistaa, että riskienhallinta on riittävä ja toimiva. Vaikka heidän tekemän tutkimuksen mukaan 1990-luvun tilintarkastusskandaalit ovat lisänneet sisäisen tarkastuksen roolia ja merkitystä myös suomalaisissa yri-

tyksissä, vain 27 % vastaajista oli lisännyt sisäisten tarkastajien määrää organisaatiossa viimeisen vuoden aikana. Australiassa ja Uudessa-Seelannissa vastaava osuus oli 47 %.

Ernst & Young toisti vuonna 2005 tekemänsä tutkimuksen vuonna 2007. Tämän uudemman tutkimuksen mukaan suomalaisissa yrityksissä sisäisten tarkastajien määrän kasvu on pysynyt samana. Vuonna 2007 28 % vastaajista kertoi, että heidän yrityksessään sisäisten tarkastajien määrää on lisätty. Vastaavasti esimerkiksi Yhdysvalloissa vastaava osuus oli 60 %. Kuitenkin erona aikaisempaan tutkimukseen, vastaajista 37 % kertoi, että sisäinen tarkastus on siirtynyt operatiivisesta tarkastuksesta yhä enemmän taloudelliseen tarkastukseen. (Ernst & Young 2007.)

Maher ja Akers (2003) ovat tutkineet myös sisäisen tarkastuksen roolia, mutta heidän näkökulmansa on keskittynyt sisäisen tarkastuksen rooliin erilaisten menetelmien kehittämisessä. He ovat toteuttaneet kyselytutkimuksen, jossa vastaajina ovat olleet toimitusjohtajat. Näin ollen tutkimus kertoo toimitusjohtajien näkemyksestä sisäisten tarkastajien roolista organisaation menetelmien kehittämisessä. Heidän tutkimuksensa tulosten mukaan toimitusjohtajat olivat sitä mieltä, että sisäisten tarkastajien tulisi toimia organisaation menetelmien kehittämisessä enemmän konsultoivassa roolissa kuin olla koko kehityksestä täysin vastuussa. Heidän mielestään kuitenkin päävastuu menetelmistä pitäisi olla jollakin toisella taholla kuin sisäisellä tarkastuksella.

Bou-Raad (2000) on myös tutkinut sisäisen tarkastuksen muuttuvaa roolia. Hänen tutkimuksensa taustalla on se syy, että sisäisen tarkastuksen rooli on muuttunut traditionaalaisesta tarkastuksesta yhä enemmän ennakoivaan ja lisäarvoa tuottavaan lähestymistapaan. Tutkimuksen mukaan tämä on myös johtanut siihen, että sisäisistä tarkastajista on tullut yhä läheisempiä kumppaneita yritysjohdon kanssa. Bou-Raadin (2000) kanssa samanlaisiin tuloksiin ovat päätyneet myös Hass, Abdolmohammadi ja Burnaby (2006), jotka toivat tutkimuksessaan julki tuloksen, että sisäisen tarkastuksen toimintojen laajuus ja heiltä vaadittavat taidot ovat kasvaneet vuosi vuodelta.

Bou-Raadin (2000) tutkimuksen mukaan ei ole olemassa vakuuttavaa syytä sille, miksi sisäisen tarkastuksen konseptia ei tulisi laajentaa ja avartaa käytännössä. Sisäinen tarkastus on nykyään organisaatiossa tärkeä johdon työkalu, eikä se siis ole enää vain yksi laskentatoimen tai informaatioteknologian haara. Tutkimuksen tulosten mukaan sisäinen tarkastus pystyy tuottamaan parempaa palvelua yritysjohdolle juuri silloin, kun heidän asemansa yritystoiminnassa on merkittävä.

Cooper, Leung ja Mathews (1994) ovat tutkineet sisäistä tarkastusta, sen käyttöä ja tärkeyttä Australiassa. He käyttivät kyselytutkimusta, ja kyselyyn vastasi noin 30 % kyselyn kohderyhmästä. Tutkimuksessa saatiin muun muassa sellaisia tuloksia, että vain kolmasosalla yrityksistä oli sisäinen tarkastus. He, joilla ei sisäistä tarkastusta ollut, olivat sitä mieltä, että siitä ei ole hyötyä yritykselle. Kuitenkin kokonaisuudessaan tutkimuksen tulosten mukaan sekä tutkimukseen vastanneet sisäisen tarkastuksen johtajat että toimitusjohtajat olivat sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen asema australialaisissa yrityksissä on tulevaisuudessa merkittävä.

2.2.1. Lisäarvon tuottaminen

Kuten edellä on mainittu, yksi sisäisen tarkastuksen tärkeä tehtävä, erityisesti tällaisessa jatkuvasti sekä nopeasti muuttuvassa maailmassa, on pyrkiä tuottamaan toiminnallaan organisaatiolle mahdollisimman paljon *lisäarvoa*.

Elliot, Dawson ja Edwards (2007) ovat tutkineet syitä sille, miksi sisäisestä tarkastuksesta väitetään usein sellaista, että se ei lisää organisaation arvoa. Tutkimuksen taustalla on ollut halu löytää ja ymmärtää näitä näkökulmia ja syitä, miksi sisäisestä tarkastuksesta usein ajatellaan tällä tavoin negatiivisesti. Tutkimuksen tulosten mukaan yhtenä ongelmana voi olla se, että sisäisiä tarkastajia ei nähdä riittävän positiivisesti, vaan heidät nähdään eräänlaisena uhkana organisaatiolle. Organisaatioissa saatetaan ajatella, että sisäiset tarkastajat tulevat tarkkailemaan jokaista pientäkin toimintoa ja etsimään epäkohtia. Sisäinen tarkastaja tulisi kuitenkin nähdä positiivisena ja organisaation kehittymistä tukevana eikä uhkana sen toiminnoille.

Edellisessä kappaleessa esitetty Sarensin ja Beelden (2006) tutkimus sai myös tuloksia liittyen lisäarvon tuottamiseen. Belgian tapauksessa sisäiset tarkastajat keskittyivät akuutteihin puutekohtiin riskienhallintajärjestelmissä pyrkien tuomaan mahdollisuuksia oman arvonsa lisäämiseksi. Belgiassa sisäiset tarkastajat pelaavatkin urauurtavaa roolia saadakseen riskienhallintajärjestelmät sekä tietoisuuden riskitasosta ja kontrolleista korkealle tasolle. Yhdysvaltojen tapauksessa sisäisten tarkastajien objektiiviset arvioinnit ja mielipiteet ovat arvokas panos.

Mihret ja Woldeyohannis (2008) ovat tutkineet, miten sisäisen tarkastuksen ominaisuudet lisäarvoa tuottavana toimijana vaihtelevat läpi organisaatioiden. Tämänkin tutkimuksen taustalla on se tekijä, että organisaatioiden tarpeet ovat muuttuneet sekä myös se, että teknologia ja organisaatioiden toiminnot ja systeemit ovat monimutkaistuneet.

Heidän tutkimustuloksensa korostavat, että päätekijöitä, jotka voivat uudelleen muokata sisäisen tarkastuksen roolia lisäarvoa tuottavana toimijana on kolme. Nämä tekijät ovat organisaation tavoitteet, strategia (jota organisaatio noudattaa) sekä riskit (joita organisaatio tulee toiminnassaan kohtaamaan). Sisäisen tarkastuksen toiminnan ominaisuuksia lisäarvoa tuottavana toimijana voivat lisätä myös riskinen ympäristö, jossa organisaatio toimii. (Mihret & Woldeyohannis 2008.)

Coram, Ferguson ja Moroney (2008) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan sitä, onko sellaisilla organisaatioilla, joilla on sisäinen tarkastus, helpommin suojattavissa organisaatiota kohtaavilta uhkilta. Tutkimuksessa on ollut mukana myös lisäarvon tuottamisen näkökulma, sillä usein keskeinen osa yksikön hyvää hallinnointitapaa on juuri organisaation sisäinen tarkastus. Tutkimuksessa saatiin sellaisia tuloksia, että organisaatiot, joilla on sisäinen tarkastus, välttyvät useammin organisaatiota kohtaavilta uhkilta. Tulosten mukaan voidaan myös todeta, että sisäinen tarkastus tuottaa organisaatiolle lisäarvoa erityisesti riskienhallinnan näkökulmasta, ja erityisesti silloin, kun sisäistä tarkastusta ei kokonaan ulkoisteta.

2.2.2. Organisatoriset tekijät ja muuttunut maailmantilanne

Sekä *organisatorisilla tekijöillä* että myös *muuttuneella maailmantilanteella* on todettu olevan jonkinasteinen vaikutus sisäisen tarkastuksen rooliin sekä myös sisäisen tarkastuksen käyttöön organisaation toiminnassa.

Goodwin-Stewart ja Kent (2006) on tutkinut sisäisen tarkastuksen käyttöä australialaisissa organisaatioissa. Hänen tutkimuksensa tutki sisäisen tarkastuksen käyttöä, erityisesti sisäisen tarkastuksen vapaaehtoista käyttöä Australian julkisesti listatuissa yrityksissä. Tutkimuksen tarkoitus oli havaita ja löytää tekijöitä, jotka saavat julkisesti listatut yritykset ottamaan käyttöönsä sisäisen tarkastuksen. Tämän tutkimuksen taustalla oli myös halu saada selville, miksi sisäisen tarkastuksen käyttö Australiassa oli ollut niin vähäistä.

Tutkimuksen tulosten mukaan ainoastaan kolmasosalla australialaisista yrityksistä oli käytössään sisäinen tarkastus. Tutkimuksen mukaan yrityksen koko oli merkittävin tekijä, joka vaikutti sisäisen tarkastuksen käyttöön organisaatioissa, mutta tutkimuksessa löytyi myös vahva yhteys sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan velvollisuudentuntoon liittyvän tason välillä. Tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen käytön ja yrityksen

organisaattiorakenteen monimutkaisuudella ei ole yhteyttä. (Goodwin-Stewart & Kent 2006.)

Arena ym. (2006) ovat tehneet tutkimuksen, jossa he ovat tulleet sellaiseen tulokseen, että sisäisen tarkastuksen olemassa oloon, sekä sisäisen tarkastuksen rooliin organisaation toiminnassa vaikuttavat neljä tekijää:

- tarkastusosaston todellinen olemassaolo ja tarkastusosaston koko
- se, onko sisäinen tarkastus ulkoistettu vai ei
- sisäisen tarkastajan pätevyys ja
- sisäisten tarkastajien suorittamat toimenpiteet.

IIA on toteuttanut vuonna 2009 tutkimuksen, joka keskittyi muuttuneeseen maailman tilanteeseen ja sen aiheuttamiin vaikutuksiin sisäisen tarkastuksen vaatimuksista ja selviytymisestä. Tutkimuksen taustalla oli, että taloudellisten vaikeuksien jatkumisen vaikutus yritysmaailmaan saa monet sisäiset tarkastajat etsimään uusia tapoja tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Tutkimus toteutettiin keskustelemalla sisäisten tarkastajien kanssa. (IIA 2009b.)

Moni keskustelijoista oli sitä mieltä, että heidän organisaationsa sisäisellä tarkastuksella on tarvittavat taidot ja ominaisuudet lisätä organisaation arvoa jokaisella riskialueella. Tämä oli hyvinkin rohkaiseva tulos. Keskustelijoiden mukaan organisaatioissa on reagoitu melko positiivisesti siihen, että sisäisen tarkastuksen rooli ja merkitys on lisääntynyt organisaation riskienhallinnassa. Heidän mukaansa sisäinen tarkastus ja johto ovat myös lisänneet yhteistyötään. (IIA 2009b.)

2.2.3. Julkisen ja yksityisen sektorin vaikutus

Myös sillä, toimiiko yritys *julkisella* vai *yksityisellä sektorilla* on todettu olevan vaikutusta sisäiseen tarkastukseen ja myös sen asemaan organisaatiossa. **Spraakman** (1985) on ollut ensimmäisiä tutkijoita, joka on tutkimuksessaan keskittynyt tutkimaan sisäisen tarkastuksen asemaa yksityisellä ja julkisella sektorilla. Hänen tutkimuksensa tuloksena oli, että julkisella sektorilla on enemmän sisäisiä tarkastajia suhteessa työntekijöiden määrään kuin yksityisellä sektorilla. Näin ollen Sprakmanin tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen asemaa voidaan pitää parempana silloin, kun yritys toimii julkisella sektorilla kuin yksityisellä sektorilla.

Goodwin (2004) on puolestaan tutkinut, mitä samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia on sisäisellä tarkastuksella tarkasteltaessa julkista sektoria ja yksityistä sektoria. Tutkimus perustuu Australiassa ja Uudessa Seelannissa tehtyihin tutkimuksiin, joissa kohderyhmänä ovat olleet eri organisaatioiden sisäisen tarkastuksen johtajat. Tutkimuksen taustalla on myös motivaatio saada sisäisen tarkastuksen rooli kohoamaan osana hyvää hallintotapaa molemmilla sektoreilla.

Goodwin (2004) päätyi tutkimuksessaan samoihin tuloksiin kuin Spraakman (1985). Goodwinin tutkimustulosten mukaan on havaittavissa eroavaisuuksia sisäisen tarkastuksen asemassa, laajuudessa sekä myös toiminnassa näiden kahden sektorin välillä. Esimerkiksi julkisella sektorilla sisäisen tarkastuksen raportointi talousjohtajalle ei ole niin todennäköistä ja varmaa kuin yksityisellä sektorilla. Tulosten mukaan kuitenkin julkisen sektorin sisäisen tarkastuksen funktioilla on korkeampi ja merkittävämpi asema kuin yksityisellä sektorilla.

Castanheira, Rodrigues ja Craig (2010) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan sisäisen tarkastuksen roolia. Tutkimuksen vastausprosentti oli 61 %. Heidän tekemän tutkimuksen tulosten mukaan on havaittavissa eroavaisuuksia sisäisen tarkastuksen tärkeydessä julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Heidän tutkimustulostensa mukaan sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa on tärkeämpi silloin, kun yritys toimii yksityisellä sektorilla. Castanheira ym. (2010) olivat näin ollen osittain samaa mieltä Goodwinin (2004) kanssa.

Mattila (2007) on vertaillut Pro Gradu -tutkielmassaan sisäisen tarkastuksen organisatorista asemaa julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden välillä. Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena Suomessa, ja vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan 52 kpl, vastausprosentti oli 27,9 %. Edellä mainituista tutkimuksista poiketen Mattilan tutkimuksen tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen organisatorisessa asemassa ei ole eroa julkisen ja yksityisen organisaatioiden välillä.

2.3. Ammattistandardit

Sisäisen tarkastuksen tulee toiminnassaan noudattaa IIA:n (2008) määrittelemiä ja asettamia *ammattistandardeja*. Nämä standardit vaikuttavat myös siihen, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella voi olla organisaation toiminnassa. Ammattistandardit muodostavat ajatusmallin, joka tukee sisäisen tarkastuksen toteutusta sekä myös sen edistämistä.

tä. Ammattistandardit ovat kansainvälisiä, mutta myös pakollisia Sisäiset tarkastajat ry:n jäsenille.

Ammattistandardien tarkoitus on seuraavanlainen (IIA 2008: 8):

1. Kuvata ne peruseriaatteet, joiden mukaan sisäistä tarkastusta tulee harjoittaa.
2. Määrittää ajatusmalli moninaisten lisäarvoa tuottavien sisäisen tarkastuksen tehtävien suorittamiselle ja edistämiseksi.
3. Luoda pohja sisäisen tarkastuksen tuloksen arvioinnille.
4. Edistää parempien organisatoristen ja toiminnallisten prosessien kehittämistä.

Ammattistandardeissa on oma säännös koskien riskienhallintaa (IIA 2008: 21):

2120 – Riskienhallinta

Sisäisen tarkastuksen toiminnon tulee arvioida riskienhallintaprosessien tuloksellisuutta ja edistää niiden kehittämistä.

IIA:n (2005) tekemän tutkimuksen mukaan sisäinen tarkastus kohtaa nykyään ennennäkemätöntä painetta toteuttaessa työtään korkeiden standardien mukaisesti. Monet yritykset ovat myös joutuneet uudelleen tarkentamaan sisäisen tarkastuksen suunnitelmiin sekä myös lisäämään resurssejaan, jotta ovat pystyneet vastaamaan kohonneisiin sääntely- ja lainsäädäntövaatimuksiin.

2.4. Riskiperustainen sisäinen tarkastus

IIA:n (2008) määritelmän mukaan, aivan kuten jo edellä on todettu, sisäinen tarkastus tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintoprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen. Riskienhallinta on näin ollen yksi sisäisen tarkastuksen määritelmän kolmesta avainalueesta. Sisäinen tarkastus onkin nykyään hyvin riskilähtöistä. Sisäisen tarkastuksen tulee tietää ja ymmärtää organisaation toimintaa mahdollisesti kohtaavat riskit sekä suunnata oma arviointinsa juuri näihin riskeihin, ja priorisoida kohteet riskin laadun mukaan.

Riskiperustaisella sisäisellä tarkastuksella tarkoitetaan sisäistä tarkastusta, jonka tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle yhä enemmän lisäarvoa, ja joka kohdistuu erityisesti

sellaisiin liiketoimintariskeihin, jotka luokitellaan ydinriskeiksi. Perinteiseen sisäiseen tarkastukseen verrattuna riskiperustainen sisäinen tarkastus on laajempaa ja tarkastettavat riskit ovat liiketoimintaan liittyviä ydinriskejä.

Yhden tuoreimmista tutkimuksista liittyen riskiperustaiseen sisäiseen tarkastukseen ovat tehneet Castanheira ym. (2010). Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sisäisen tarkastuksen roolia kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa portugalilaisissa yrityksissä. Tutkimuksessa analysoitiin erityisiä yrityksessä olevia tekijöitä, jotka vaikuttavat riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen omaksumiseen ja onnistumiseen. He käyttivät tutkimuksessaan seuraavia tekijöitä: yrityksen koko, toimiala, yksityinen sektori verrattuna julkiseen sektoriin, kansainvälistyminen ja listautuneisuus.

Castanheiran ym. (2010) saamien tulosten mukaan tehtäessä suunnitelmaa vuotuisesta tarkastuksesta, on yrityksessä riskiperustaisen lähestymistavan omaksuminen tilastollisesti merkittävä silloin kun kyseessä on kansainvälinen yritys sekä myös silloin kun kyseessä on listautunut yritys. He löysivät tutkimuksessaan myös, että tehtäessä suunnitelmaa jokaisesta tapaamisesta, riskiperustaisen mallin omaksuminen korreloi positiivisesti tarkastettavan kohteen koon kanssa. Tutkimuksen tulosten mukaan sisäinen tarkastus on enemmän ennakoiva kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutuksessa silloin, kun kyseessä on pieni organisaatio. Tulosten mukaan myös sisäinen tarkastus on tärkeämpi rahoitusallalla sekä yksityissektorilla.

Myös **Koutoupis ja Tsamis** (2009) ovat tehneet tutkimuksen riskiperustaisesta sisäisestä tarkastuksesta. Heidän tutkimuksensa kohteena olivat kreikkalaiset pankit. Myös heidän tutkimuksensa taustalla oli se, että sisäinen tarkastus on kokenut huomattavia muutoksia viimeksi kuluneiden vuosien aikana. Näiden muutosten myötä myös sisäisen tarkastuksen rooli on kokenut erilaisia muutoksia ja tämän vuoksi juuri riskiperustaisesta sisäisestä tarkastuksesta on tullut yhä suositumpaa sisäisen tarkastuksen toiminnassa. Tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen tuleekin nykyään keskittyä juuri organisaation riskeihin eikä siis ainoastaan tarkastaa organisaation toimintoja tietyin aikavälein.

Allegrini ja D'Onza (2003) ovat tutkineet riskien arviointia ja riskiperustaisen sisäisen tarkastuksen toteutusta tarkastusprosessissa. Tutkimus kohdistui Italian suurimpiin yrityksiin. Tutkimuksessa yritykset alleviivasivat sisäisen tarkastuksen myötävaikutuksen riskienhallinnan prosessissa. Tutkimuksen mukaan erityisesti rahalaitoksissa sisäiset tarkastajat yleensä olivat osa riskienhallinnan tiimiä ja sisäiset tarkastajat antoivat jonkin verran myös ideoita laadulliseen riskienhallintaan.

Heidän saamien tulosten mukaan riskiperustainen lähestymistapa on yleinen 67 %:lla yrityksistä, mutta heillä se on yleinen pääasiallisesti vain makrotasolla (vuosittainen tarkastuksen suunnittelu). He löysivät kuitenkin tutkimuksessaan myös sellaisia tuloksia, että muutamalla suurella yrityksellä, noin 8 %:lla tutkimuksen kohderyhmästä, on riskiperustainen malli käytössä sekä makro- että mikrotasolla. (Allergini & D'Onza 2003.)

IIA (2009a) on jo aikaisemmassa kappaleessa esiteltyssä tutkimuksessaan saanut myös tuloksia siitä, kuinka kriittinen tulisi sisäisen tarkastuksen toiminta olla silloin, kun he antavat vakuutusta organisaation riskien määrittelystä? Vastaajista huomattava osa (77,5 %) on sitä mieltä, että on erittäin tärkeää, että sisäisen tarkastuksen toiminta on tällaisessa tehtävässä kriittistä. Ainoastaan 1 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei se ole tärkeää.

IIA:n vuonna 2005 toteuttama tutkimus sisäisen tarkastuksen toteuttamisesta ja toteuttamisen kehittämisestä Irlannissa tuotti seuraavanlaisia tuloksia:

- Yli 72 % organisaatioista ei käyttänyt jatkuvaa tarkastusprosessia.
- Yli 89 % vastaajista käyttää riskiperustaista mallia suunnitellessaan mitä alueita tullaan sisällyttämään sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelmaan.
- Yli 81 % vastaajista kertoi tekevänsä yhteistyötä yritysjohton kanssa erityisesti silloin kun laativat tarkastussuunnitelmaa.

Tutkimuksen tulosten mukaan yksi suosituimmista sisäisen tarkastuksen prosessimalleista on juuri riskiperustainen sisäinen tarkastus. (IIA 2005.)

Selim ja McNamee (1999a) ovat myös tutkineet riskienhallintaa ja sisäistä tarkastusta. Heidän tutkimuksensa perustui samaan asiaan, johon monet muutkin tutkimukset ovat perustuneet: Sisäistä tarkastusta tulee kohtamaan muutos niin tekemisen kuin ajattelun suhteen, jotta he voivat toimia yhtä tehokkaasti kuin aiemmin erityisesti riskienhallinnassa ja jotta he pystyisivät edelleen lisäämään yrityksen arvoa. Tutkimus keskittyi ennen kaikkea löytämään ne rakennuspalikat, joiden avulla tarvittava muutos riskienhallinnassa ja sisäisessä tarkastuksessa saadaan aikaan.

Tutkimuksen tekijät suosittelevat laatimaansa mallia ja uutta paradigmaa organisaatioille, joilla riskienhallinta vaikuttaa yhtenä suurena tekijänä heidän strategisissa päätöksenteoissaan. He suosittelevat mallia ja paradigmaa myös sisäisille tarkastajille, jotka hyväksyvät, että heidän roolinsa muuttuminen on välttämätöntä, mikäli he aikovat ja haluavat tuottaa myös jatkossa organisaatiolleen lisäarvoa. Tutkimuksen tekijät vahvasti

uskovat, että myös riskiperustainen tarkastus hyötyy uudesta mallista, sillä mallin avulla saadaan mukaan kaikki riskienhallintatekniikat. (Selim & McNamee 1999a.)

Rae, Subramaniam ja Sands (2008) ovat tutkineet muun muassa riskienhallinnan laajuuden vaikutusta sisäisen tarkastuksen toimintaan. Tutkimuksen taustalla on esimerkiksi se, että silloin kun organisaatiot suunnittelevat investoivansa laajentaakseen riskienhallinnan strategiaan, tulee heidän olla tietoisia siitä, että sisäisen tarkastuksen tekijöihin tulee kiinnittää myös riittävästi huomiota. Tällöin varmistutaan siitä, että tavoitteet tulee saavutettua. Tutkimus on toteutettu Australiassa.

Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatioiden tulisi ymmärtää entistä paremmin esimerkiksi se, että sisäisen tarkastuksen toiminnot saattavat olla hyvinkin merkittävässä roolissa korkean kontrollilaadun saavuttamisessa. Tulosten mukaan yrityksiin tulee keskittyä tämän lisäksi resurssitasoon, joka on kohdennettu sisäiseen tarkastukseen. Tutkimuksen tulokset korostavat myös riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen välisen suhteen tarkkailua. (Rae ym. 2008.)

Hass ym. (2006) osoittivat tutkimuksellaan, että silloin kun ulkoiset tekijät aiheuttavat organisaatioissa muutoksia, on se viesti siitä, että sisäisen tarkastuksen roolia tulee laajentaa. He tulivat myös tutkimuksensa perusteella sellaiseen tulokseen, että sisäisen tarkastuksen alueella ollaan siirtymässä havaitsemiseen toiminta-alueelta enemmän ehkäisemisen toiminta-alueelle. Tämä tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että sisäinen tarkastus tulee tekemään yhä enemmän yhteistyötä johdon kanssa sekä myös sitä, että sisäinen tarkastus keskittyy yhä enemmän konsultointitehtäviin, jossa riskiperustainen sisäinen tarkastus on merkittävässä roolissa.

3. RISKIENHALLINTA

Riskienhallinnalla, samoin kuin sisäisellä tarkastuksella, on tärkeä ja hyvin olennainen rooli organisaation toiminnassa. Aivan kuten sisäisen tarkastuksen, myös riskienhallinnan avulla pyritään ylläpitämään organisaation menestystä, kehittämään sen toimintaa sekä tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Riskienhallinta on toimintaa, jolla pyritään hallitsemaan sekä ennakoimaan organisaation toimintaan liittyvää epävarmuutta ja vaaratekijöitä.

3.1. Riskienhallinnan määritelmä

Riskienhallinnalla pyritään ennakoimaan, välttämään ja hallitsemaan riskejä, jotka voivat jollain keinoin vahingoittaa organisaation toimintaa. Kuten Spira ja Page (2003) ovat tutkimuksessaan todenneet: Riskit ovat osa yritysten päivittäistä toimintaa. Heidän mukaansa riskeiltä ei voi yksikään yritys täysin välttyä, sillä ilman riskejä ei yleensä ole menestystä. Mutta riskejä on kuitenkin mahdollista hallita ja niihin voi myös ennalta varautua. He myös antavat ohjeen, että jokaisen organisaation tulisi määritellä oman yrityksen riskit ja niiden perusteella suunnitella, miten niiltä vältytään ja miten niitä pyritään ehkäisemään.

1990-luvulla julkitulleet tilintarkastuskandaalit ovat lisänneet organisaatioiden kiinnostusta riskienhallintaa kohtaan. Tämän on saanut aikaan se, että monet organisaatiot ovat vastanneet sidosryhmien lisääntyneisiin odotuksiin yrityksen menestyksestä juuri keskittymällä ja panostamalla riskienhallintaan. Riskienhallinta tulee tulevaisuudessa olemaan yhä tärkeämpi tekijä yrityksen toiminnassa sekä myös toiminnan suunnittelussa. Sillä vain silloin, jos riskienhallinta on osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa, voidaan sen avulla kehittää yrityksen toimintaa. (KPMG 2007: 20, Ernst & Young 2005: 3.)

3.2. Riskit ja niiden merkitys

Fraser ja Henry (2007) ovat tutkineet, miten organisaatiot määrittelevät riskit ja miten he sulauttavat organisaation riskienhallinnan ja tarvittavat kontrollimenetelmät toisiinsa. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään sisäisen tarkastuksen ja tarkastusvaliokunnan välistä vuorovaikutusta sekä niiden molempien vaikutusta organisaation riskienhal-

lintaan. Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiot uskoivat sisäisillä tarkastajilla olevan rooli riskienhallinnassa, mutta heitä kuitenkin huolestutti sisäisten tarkastajien asiantuntemus sekä riippumattomuus. Tutkimuksen tulosten mukaan olisi suositeltavaa, että sisäinen tarkastus ja riskienhallinta erotettaisiin, jotta voitaisiin varjella sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta sekä selkeyttää myös sisäisen tarkastuksen roolia.

Tarkastusvaliokunnat ovat lisääntyvässä määrin olleet osana riskienhallintatoimintaa. On kuitenkin ollut epäilyksiä siitä, onko heillä riittävästi aikaa ja ammattitaitoa käydä lävitse ja tarkastaa riittävän kattavasti muita kuin korkean tason riskejä. Tutkimuksessa tämän vuoksi suositellaan, että organisaatiolle tulisi perustaa erillinen riskivaliokunta ja tarkastusvaliokunnan rooli tulisi olemaan se, että se kokonaisvaltaisesti seuraisi prosessien toimivuutta. (Fraser & Henry 2007.)

IIA (2009a) on tehnyt tutkimuksen, jossa on tutkittu muun muassa sitä, kuinka monella organisaatiolla on virallinen riskienhallintaohjelman käytössä. Tulosten mukaan:

- 57 % (reilut puolet vastaajista) sanoi, että heidän organisaatiollaan on virallinen riskienhallintaohjelma käytössä.
- 36 % vastaajista sanoi, ettei heillä ole ollenkaan virallista riskienhallintaohjelmaa.
- 7 % ei ollut varmoja ohjelman olemassaolosta.

Näin ollen tutkimuksen mukaan yli 1/3:lla vastaajista ei siis ollut virallista riskienhallintaohjelmaa lainkaan käytössä.

Hermanson ym. (2008) ovat tehneet myös tutkimuksessaan sellaisen havainnon, että kansainväliset riskit saattavat olla hyvinkin suuri haaste sisäiselle tarkastajalle. Tämä heidän havainto perustui kahden tutkimuksessa olleen yrityksen vastauksiin. Ongelmia voi syntyä esimerkiksi kielen tai kulttuurin vuoksi tai matkustus- tai aikakustannusten vuoksi. Tutkimuksen mukaan huolimatta näistä haasteista on kuitenkin hyvin kannattavaa huolella tarkastella kansainvälisiä riskejä. Ongelmat ulkomaan toimipisteessä saattavat aiheuttaa merkittävää haittaa koko yritystasolla.

3.3. Vastuu riskienhallinnasta

Siitä, kuka saa ja kenen pitäisi olla *vastuussa riskienhallinnasta*, on tehty useita tutkimuksia. Esimerkiksi KPMG:n (2007: 7) tekemän tutkimuksen mukaan 59 % vastaajista

oli sitä mieltä, että riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen välinen tehtäväjako on parempi ja selkeämpi kuin esimerkiksi kolme vuotta sitten.

Tufano (1996) on myös tutkinut sitä, kuka hoitaa riskienhallintaa. Hänen tekemänsä tutkimus oli empiirinen tutkimus kullankaivuun alalla Amerikassa. Tutkimuksen taustalla on se, että organisaatiot tuovat julki vain heidän riskienhallintaan ja riskienhallintaohjelmiin liittyviä pieniä yksityiskohtia. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kuvailla riskienhallinnan johtamista käytännössä sekä myös testata riskienhallinnan johtamista käytännössä.

Tulosten mukaan johtajat, jotka omistavat enemmän optioita, pyrkivät hallitsemaan riskiä vähemmän. Puolestaan johtajat, jotka omistavat enemmän osakkeita, pyrkivät hallitsemaan enemmän riskiä. Tulosten mukaan ei kuitenkaan löytynyt mitään yhteyttä riskienhallinnan ja yrityksen ominaisuuksien välillä. Tutkimuksessa saatiin myös seuraavanlaisia tuloksia: Mikäli riskienhallinta on kallis, on tärkeää, että joku varmistaa, että organisaation resurssit on omistettu arvon maksimoimiselle eikä johdon riskin pienentämiseksi. (Tufano 1996.)

Sobelin ja Redingin (2004) tekemän tutkimuksen mukaan läheskään kaikki organisaation toimijat eivät saisi olla vastuussa riskienhallinnasta. Alla oleva kuvio (kuvio 1) osoittaa tutkimuksen näkemyksen riskienhallinnan vastuujaosta.

Vastuu riskienhallinnasta	
Johtokunta	EI
Ylin johto	KYLLÄ
Sisäinen tarkastus	EI
Riskienhallintayksikkö	KYLLÄ

Kuvio 1. Vastuujako riskienhallinnassa. (Sobel & Reding 2004: 31)

Sobelin ja Redingin (2004) tutkimuksen mukaan ainoastaan ylimmän johdon ja erillisen riskienhallintayksikön tulisi olla vastuussa riskienhallinnasta. Sisäisen tarkastuksen ei siis heidän tutkimuksen mukaan tulisi ottaa vastuuta riskienhallinnasta. Tämä perusteltiin sillä, että sisäisen tarkastuksen objektiivisuus ja riippumattomuus vaarantuisivat,

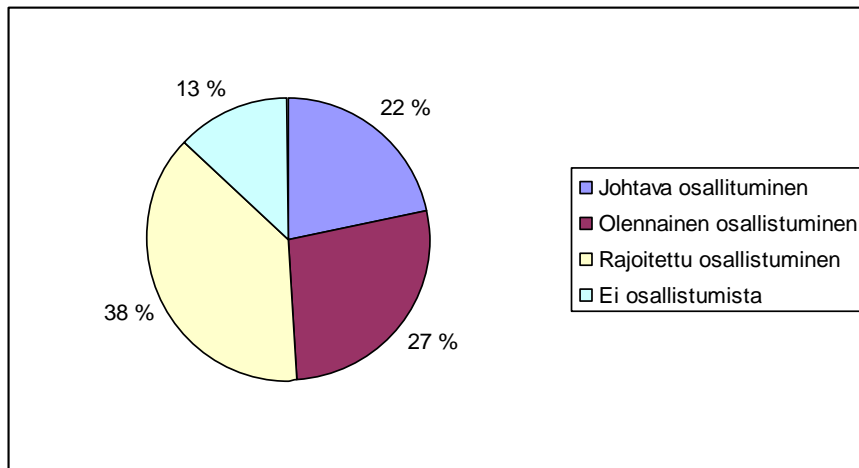
mikäli he ottaisivat vastuuta riskienhallinnasta. Myös Burnaby ja Hass (2009) tulivat tutkimuksessaan samaan tulokseen. Myöskään heidän tutkimuksensa mukaan sisäisen tarkastuksen ei tulisi olla vastuussa riskienhallinnasta, mutta sisäinen tarkastus voi kuitenkin antaa riskienhallinnan kehittämiseen valvontaan liittyviä ohjeita.

IIA (2004) on tehnyt julkaisun koskien vastuuta organisaation riskienhallinnasta. Heidän mukaansa organisaation johdolla on täysi vastuu siitä, että organisaation riskit ovat määritelty ja niiltä on suojauduttu. Käytännössä johto kuitenkin delegoi riskien määrittämisen jollekin toiselle organisaation ryhmälle, sillä tällöin saadaan mukaan henkilöitä, joilla on varsinainen riskien tuntemus. Mikäli johto ei delegoisi tätä tehtävää, voisi olla niin, että johdolla ei ole riittävästi ammattitaitoa riskien riittävään kartoittamiseen ja hallintointiin. Näin ollen jokainen organisaation jäsen on osa organisaation riskienhallintaprosessia, mutta johto on siitä lopullisessa vastuussa.

Ernst & Youngin (2005) tekemä tutkimus suomalaisista sisäisistä tarkastajista on antanut seuraavanlaisia tuloksia siitä, miten suomalaisissa yrityksissä sisäiset tarkastajat ovat vastuussa organisaation riskienhallinnasta. Tutkimuksen tulosten mukaan, ainoastaan 1-7 % vastaajista on oikeutettuja olemaan vastuussa myös yrityksen riskienhallinnasta. Näin ollen 1-7 % vastaajista on hyväksynyt itselleen roolin, jota heidän ei olisi kuitenkaan pitänyt IIA:n (2008) standardien mukaan hyväksyä.

Ernst & Young uudelleen vuonna 2007 tekemän tutkimuksen tulosten mukaan sisäisten tarkastajien asema riskienhallinnassa on kokenut muutoksen. Vastaajista kaksi kolmasosaa kertoi, että sisäinen tarkastus on perustanut oman riskienhallinta-arviointiyksikön osaksi omaa toimintaansa. Vastaajien mukaan lisäksi 55 % näistä kahdesta kolmasosasta vastaajista ovat perustaneet riskienhallinta-arviointiyksikön yhdessä johdon kanssa.

Ernst & Young (2008) on tehnyt myös ulkomaalaisen tutkimuksen sisäisen tarkastuksen osallistumisesta yritysten kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Tutkimuksessa haasteltiin 35 eri maan lähes 350 sisäisen tarkastuksen vastaavaa johtajaa. Heidän tutkimuksessaan saatiin seuraavalla sivulla olevan kuvion (kuvio 2) mukaisia tuloksia.



KUVIO 2: Sisäisen tarkastuksen osallistuminen yrityksen riskienhallintaan (Ernst & Young 2008: 9).

Ernst & Youngin (2008) tutkimuksen mukaan siis suurin osa vastaajista, 38 %, on sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen osallistuminen organisaation kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan tulisi olla rajoitettua. He ovat siis sitä mieltä, että sisäisellä tarkastuksella tulee olla vastuuta riskienhallinnasta, mutta ei kuitenkaan täyttää vastuuta. Puolestaan lähes puolet vastaajista, 49 %, on sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen osallistuminen tulisi olla hyvin olennaista tai jopa johtavaa eli sisäisellä tarkastuksella tulisi olla hyvin suuri vastuu riskienhallinnasta.

IIA (2009a) on tutkimuksessaan esittänyt kysymyksen: Minkälainen osallistuminen pitäisi sisäisellä tarkastuksella olla riskienhallinnassa omassa yrityksessä? IIA (2009a) sai muun muassa seuraavanlaisia tuloksia:

- Suurin osa (58,7 %) oli sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen pitäisi pysyä riippumattomana riskienhallintaprosessissa, jotta se voisi tuottaa varmuudella tehokkuutta riskienhallintaprosessiin.
- Vastaajista 3,5 % oli sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen tulisi olla täydellisessä vastuussa riskienhallinnasta ja johtaa sitä.
- Ainoastaan 0,3 % vastaajista oli puolestaan sitä mieltä, että sisäinen tarkastus tulisi erottaa täysin riskienhallinnasta eikä sisäisen tarkastuksen tulisi olla missään tekemisissä sen kanssa.

Kyseinen tutkimus näin ollen tukee edellä mainittuja tutkimustuloksia, sillä IIA:n (2009a) tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen tulee olla mukana riskienhallintaprosessissa, mutta ei missään nimessä vastuussa siitä, vaan toimia riippumattomana tekijä-

nä. Sisäisen tarkastuksen rooli on näin ollen tutkimuksen mukaan konsultoiva ja tukea antava riskienhallintaprosessia kehitettäessä ja tarkasteltaessa.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) on julkaissut COSO -mallin, jonka tarkoituksena on auttaa yrityksiä arvioimaan sekä tehostamaan sisäisiä valvontajärjestelmiään. Mallin mukaan jokainen työntekijä on jossain määrin vastuussa organisaation riskienhallinnasta. Mallin mukaan toimitusjohtajalla on ylin vastuu ja muiden johtajien tulisi tukea organisaation riskienhallintafilosofiaa, kannustaa riskinottohalukkuudessa pitäytymiseen ja hallita riskejä heidän omilla vastuualueillaan riskinsietokyvyn mukaisesti. Organisaation muun henkilökunnan vastuulla puolestaan on riskienhallinnan toteuttaminen noudattaen annettuja ohjeita ja sääntöjä. Mallin mukaan hallituksen tulisi puolestaan olla se, joka valvoo riskienhallintaa, sekä myös tietää ja hyväksyy organisaation riskinottohalukkuuden. Mallin mukaan ulkoiset osapuolet (kuten tarkastajat) antavat tietoa, joka auttaa riskienhallinnan toteuttamisessa, mutta heidän ei tulisi olla vastuussa riskienhallinnan tehokkuudesta. (COSO 2004a.)

Myös **Nagy ja Cenker** (2002) ovat haastattelututkimuksessaan kysyneet sisäisen tarkastuksen johtajilta riskienhallintaan liittyvän kysymyksen: Miten teidän yrityksessä tunnustetaan ongelmakohdat? Tutkimuksen tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen vastuu riskienhallinnasta riippuu siitä, miten riskienhallinta on järjestetty organisaatiossa. Vastausten mukaan, mikäli yrityksellä on virallinen riskienhallintayksikkö, ei sisäinen tarkastus ole vastuussa riskienhallinnasta ja tällöin myös sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteistyö on hyvin minimaalista. Vastausten mukaan kuitenkin silloin, kun yrityksellä ei ole virallista riskienhallinnan yksikköä, on usein riskienhallinnan vastuu sisäisen tarkastuksen johtajalla.

Selim ja McNamee (1999b) ovat tutkineet riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen suhdetta. He ovat saaneet tutkimuksessaan muun muassa sellaisia tuloksia, että vastaajien mukaan sekä riskienhallinnan että sisäisen tarkastuksen tulisi ottaa osaa strategisten riskien ehkäisemiseen ja ymmärtämiseen. He eivät kuitenkaan tutkimuksessaan ole saaneet tuloksia sen suhteen, tulisiko sisäisen tarkastuksen olla vastuussa riskienhallinnasta.

IIA:n on vuonna 2005 toteuttanut tutkimuksen sisäisen tarkastuksen toteuttamisesta ja sen kehittämistä Irlannissa. Tämä kyseinen tutkimus tuotti IIA:n suositusten kanssa ristiriidassa olevia tuloksia. Tulokset olivat myös jonkin verran ristiriitaisia verrattuna muihin tehtyihin tutkimuksiin. Tässä tutkimuksessa nimittäin kävi ilmi, että lähes kol-

mas osa sisäisistä tarkastuksista kertoi olevansa vastuussa myös organisaation riskienhallinnasta, mikä on vastoin IIA:n standardeja. (IIA 2005.)

3.4. Kokonaisvaltainen riskienhallinta – ERM

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) on määritellyt käsitteen *Enterprise risk management (ERM)* eli *kokonaisvaltainen riskienhallinta*. Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla tarkoitetaan koko organisaatiota kattavaa mallia, jonka avulla määritetään koko organisaation riskit ja liiketoimintastrategia. Malli auttaa näin ollen sekä havaitsemaan että hallitsemaan koko organisaation laajuisia riskejä. (COSO 2004a.)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli on syntynyt yhteistyössä PricewaterhouseCoopersin kanssa 2000-luvun alussa ja se on muodostunut suosituksi ajatusmalliksi riskienhallinnassa. Mallin kehittäminen lähti liikkeelle siitä, että riskienhallintaan oli kiinnitetty yhä enemmän huomiota ja riskien tunnistamiseen, arviointiin ja hallintaan tarvittiin toimiva malli. Mallin oli tarkoitus olla sellainen, jonka avulla johto voi helposti arvioida ja kehittää organisaation riskienhallintaa. (COSO 2004a.)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on tärkeä käyttäytymistä ohjaava säännös, joka kasvattaa jatkuvasti suosiotaan ja tunnettavuutta osana organisaation sekä hyvää johtamista että hallinnointia. Riskienhallinnasta vastaavat henkilöt ovat yhä enemmän siirtyneet käyttämään ja kehittämään kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta ei siis ole mikään muotivillitys, joka menee hetkessä ohi, vaan se on tullut jäädäkseen. Kokonaisvaltaista riskienhallintaa pidetäänkin riskienhallinnan luonnollisena kehittymisenä. (Fraser, Schoening-Thiessen & Simkins 2008.)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta sisältää kahdeksan eri komponenttia:

1. sisäinen ympäristö
2. tavoitteiden määrittäminen
3. tapahtumien tunnistaminen
4. riskien arviointi
5. riskeihin reagointi
6. kontrollien toiminta
7. informaatio ja kommunikaatio sekä
8. valvonta.

Komponentit eivät ole erillisiä osia, vaan kaikkien komponenttien tapahtumat ja toiminta vaikuttavat toisiinsa. Mikäli siis yhdessä komponentissa on ongelmakohtia, vaikuttaa se myös muiden komponenttien toiminnan onnistumiseen. (COSO 2004b: 3–4.)

3.4.1. Yleisyys

Koska kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsite on melko tuore, ei 2000-luvun ensimmäisinä vuosina kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta tai sen toteutukseen liittyvistä tekijöistä ole tehty juurikaan tutkimuksia. Vuonna 2005 ovat **Beasley, Clune ja Hermanson** tehneet oman tutkimuksensa, joka liittyy kyseiseen aiheeseen. Heidän tutkimuksensa tarkoitus oli tutkia, mitkä tekijät liittyvät kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamiseen. Kohderyhmänä tutkimuksessa oli sekä yhdysvaltalaisia että kansainvälisiä yrityksiä. Tutkimuksen vastausprosentti oli 10,3 %.

Beasley ym. (2005) tutkimuksen tulosten mukaan yhdysvaltalaisilla organisaatioilla on kehittymättömämpi kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi kuin kansainvälisillä organisaatioilla. Tutkimuksen mukaan organisaatiotekijät kuten yrityksen koko, tilintarkastaja, toimiala ja kotipaikkakunta auttavat selittämään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käyttöönoton laajuutta.

Ernst & Young (2008) on jo aikaisemmin esitellyssä tutkimuksessaan saaneet sellaisia tuloksia, että kokonaisvaltainen riskienhallinta on melko suosittu riskienhallinnan malli ympäri maailmaa:

- 68 % vastasi, että yrityksellä on käytössään kokonaisvaltainen riskienhallinta,
- 32 % vastasi, että yrityksellä ei ole käytössä kokonaisvaltaista riskienhallintaa.

PwC:n (2009) tekemän tutkimuksen mukaan tällaisena huonona maailmantilanteen aikana on enemmän kuin tärkeää, että yrityksillä on käytössään kokonaisvaltainen riskienhallinta, sillä he tarvitsevat sitä tutkimuksen mukaan nyt enemmän kuin koskaan ennen. Tutkimuksen mukaan uudet strategiat ovat niitä, joita tarvitaan muutostilanteissa, jotta organisaatio voi menestyä. Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiot tarvitsevat objektiivisen näkemyksen ja arvioinnin sekä myös ylimääräisen vakuuttamisen omista toiminnoistaan ja niiden toimivuudesta.

Sobel ja Reding (2004) ovat tutkimuksessaan pyrkineet selvittämään sitä, kuinka kokonaisvaltainen riskienhallinta voitaisiin liittää tehokkaasti osaksi hyvää hallintotapaa. Tutkimuksen mukaan organisaatioille on jatkossakin tärkeää, että he yhdistävät koko-

naisvaltaisen riskienhallinnan ja hyvän hallintotavan. Tutkimuksen mukaan on myös hyvin tärkeää, että kaikki organisaation toimijat (niin ylin johto, sisäinen tarkastus kuin muutkin toimijat) ovat tietoisia siitä, että kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja hyvää hallintotapaa tulee jatkuvasti kehittää.

Gordon, Loeb ja Tseng (2009) ovat tutkineet kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja organisaation suorituskykyä. Tutkimuksen taustalla on se, että viime vuosina on yritysmaailma kokenut paljon muutoksia eikä enää riitä pelkkä tavallinen riskienhallinta, vaan organisaatiot ovat alkaneet suosia kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Tulosten mukaan organisaatioiden tulisi keskittyä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutukseen ottaen huomioon organisaation ympärillä olevat mahdollisesti toimintaan vaikuttavat tekijät.

3.4.2. Toteuttaminen

Fernández-Laviada (2007) keskittyi tutkimuksessaan tarkastelemaan organisaation riskienhallintaa sisäisen tarkastuksen näkökulmasta sekä erityisesti sitä, mikä on sisäisen tarkastuksen asema riskienhallinnan toteutuksessa. Hänen tutkimuksensa taustalla on 2000 -luvun alussa julkitulleet tilintarkastuskandaalit, joiden myötä hyvä hallintotapa on noussut hyvin merkittävään asemaan ja siitä on tullut tärkeä osa organisaation toimintaa.

Hänen tekemänsä tutkimuksen tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen tulisi olla paikalla valppaana ja niin sanotussa hälytysvalmiudessa silloin, kun organisaatiossa toteutetaan ja kehitetään riskienhallintaprosesseja. Sisäisen tarkastuksen ei tulisi olla ainoastaan antamassa vinkkejä siitä, mikä on sen mielestä hyvä menettelytapa, vaan sisäisen tarkastuksen tulisi myös olla apuna kehittämässä vahvaa organisaatiokulttuuria. Tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen apu auttaa vahvistamaan riskienhallinnan viitekehystä ja auttaa sen toteutuksessa. (Fernández-Laviada 2007.)

Burnaby ja Hass (2009) ovat tutkimuksessaan selvittäneet, mitkä kymmenen askelta tarvitaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamiseksi. Heidän tutkimuksensa tarkoituksena oli keskustella kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tekijöistä ja COSO:n kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksestä sekä tuoda esiin metodi, jonka avulla voidaan toteuttaa kokonaisvaltaisen riskienhallinta organisaatioissa. Tutkimuksen tuloksena syntyi kymmenen askelta, joiden avulla voidaan luoda mihin tahansa organisaatioon kelpo kokonaisvaltaisen riskienhallinnan systemi.

Nämä kymmenen askelta ovat seuraavanlaiset (Burnaby & Hass 2009: 541):

1. Johdon valtuutus.
2. Kokonaisvaltainen riskienhallinnan yksikön perustaminen.
3. Kontrollimallin päättäminen.
4. Kaikkien riskien määrittäminen.
5. Riskien arvioiminen.
6. Liiketoimintayksiköiden tavoitteet ja suorituskyvyn mittarit.
7. Tavoitteet ja kontrollien yhteenveto.
8. Kuukausittainen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan raportointisysteemi.
9. Kokonaisvaltaisen riskienhallintayksikön analysointi.
10. Prosessien jatkuva seuranta.

3.4.3. Sisäisen tarkastuksen roolit riskienhallinnassa

Sisäisen tarkastuksen tulee toimia riippumattomasti ja objektiivisesti. Näin ollen sisäisen tarkastuksen rooli yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on tarjota objektiivista ja riippumatonta apua ja tukea organisaation johdolle. Sisäinen tarkastus voi myös tarjota riskienhallinnan osalta myös konsultointia organisaation johdolle. (IIA 2004.)

Ernst & Youngin (2005: 8) tekemän tutkimuksen mukaan suomalaiset sisäiset tarkastajat ovat määritelleet riskienhallinnassa rooleja, joita sisäisen tarkastajan tulisi työssään täyttää:

- 50 % vastaajista: antaa vakuus organisaation riskienhallintaprosessista.
- 25 % vastaajista: antaa vakuus, että organisaation riskit ovat oikein määriteltä.
- 65 % vastaajista: määrittellä organisaation riskienhallintaprosessi.
- 35 % vastaajista: määrittellä ydinriskien raportointi.
- 35 % vastaajista: kartoittaa ydinriskien johtaminen.
- 30 % vastaajista: johtaa riskien tunnistaminen ja määrittäminen.
- 35 % vastaajista: valmentaa johtoa reagoimaan riskeihin.

Näin ollen merkittävin rooli suomalaisten sisäisten tarkastajien mielestä on organisaation riskienhallintaprosessin määrittely.

Ernst & Young ovat tehneet edellä mainitun tutkimuksen uudestaan vuonna 2007, ja saaneet samoista rooleista seuraavanlaisia tuloksia (Ernst & Young 2007: 12):

- 63 % vastaajista: antaa vakuus organisaation riskienhallintaprosessista.
- 19 % vastaajista: antaa vakuus, että organisaation riskit ovat oikein määriteltä.

- 65 % vastaajista: määrittellä organisaation riskienhallintaprosessi.
- 40 % vastaajista: määrittellä ydinriskien raportointi.
- 51 % vastaajista: kartoittaa ydinriskien johtaminen.
- 37 % vastaajista: johtaa riskien tunnistaminen ja määrittäminen.
- 25 % vastaajista: valmentaa johtoa reagoimaan riskeihin.

Suuria muutoksia ei siis ole havaittavissa vuoden 2005 ja 2007 tutkimusten välillä. Tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen rooli on kuitenkin voimistunut seuraavissa tehtävissä: vakuuden antaminen organisaation riskienhallintaprosessista, ydinriskien raportoinnin määrittäminen, ydinriskien johtamisen kartoittaminen, sekä riskien tunnistamisen ja määrittämisen johtaminen. Näistä mainituista rooleista eniten oli voimistunut ydinriskien johtamisen kartoittaminen. Johdon valmentaminen riskeihin reagointiin oli heikentynyt eniten. (Ernst & Young 2005: 8, Ernst & Young 2007: 12.)

IIA (2007) on määritellyt sisäisen tarkastuksen roolia kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. He ovat jaotelleet tehtävät kolmeen ryhmään siten, mitkä tehtävät ovat sallittuja, mitkä kiellettyjä ja mitkä tehtävät ovat sallittuja vain varauksella.

YDINROOLIT

- vakuuden antaminen riskienhallintaprosessista
- vakuuden antaminen riskien arvioimisesta
- riskienhallintaprosessin arvioiminen
- ydinriskien raportoinnin arvioiminen ja
- ydinriskien johtamisen arvioiminen ja tarkastaminen.

KUVIO 3. Sisäisen tarkastuksen ydinroolit (IIA 2007: 9).

Ydinroolit (kuvio 3) ovat niitä rooleja, joita sisäisen tarkastuksen tulisi tehtävässä toimissaan noudattaa. Ne ovat rooleja, jotka eivät vaaranna sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta tai objektiivisuutta.

VARAUKSELLA HYVÄKSYTYT ROOLIT

- riskien tunnistamisessa ja ehkäisemisessä auttaminen
- johdon valmentaminen riskeihin reagoinnissa
- kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toimintojen koordinointi
- riskienraportoinnin vahvistaminen
- kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen ylläpitäminen ja kehittäminen
- kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perustamisen johtaminen ja
- kokonaisvaltaisen riskienhallintastrategian kehittäminen johdon suostumuksella.

KUVIO 4. Sisäisen tarkastuksen varauksella hyväksytyt roolit (IIA 2007: 9).

Varauksella hyväksytyt roolit (kuvio 4) ovat rooleja, joita sisäisen tarkastuksen tehtävässä tulisi harkita huolella. Ne voivat olla sellaisia rooleja, joissa sisäisen tarkastajan sekä riippumattomuus että objektiivisuus voivat vaarantua.

KIELLETYT ROOLIT

- riskien asettaminen
- riskienhallintaprosessien määrääminen
- vastuu riskien johtamisesta
- päätöksenteko riskienhallinnassa
- riskeiltä varautumisen päättäminen johdon puolesta ja
- vastuu riskienhallinnasta.

KUVIO 5. Sisäisen tarkastuksen kielletyt roolit (IIA 2007: 9).

Kielletyt roolit (kuvio 5) ovat rooleja, joita sisäisen tarkastajan ei tule tehtävässään ottaa. Nämä roolit vaarantavat sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta ja objektiivisuutta.

3.5. Yhteenveto ja tutkimuksen hypoteesit

Tutkimuksen hypoteesit perustuvat edellä esiteltyihin sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan aikaisempiin tutkimustuloksiin. Ensimmäisestä tekijästä, yrityksen koosta, vaikuttavana tekijänä sisäisen tarkastuksen rooliin riskienhallinnassa oli saatu seura-

vanlaisia tuloksia. Beasley ym. (2005) on tutkimuksessaan saanut sellaisia tuloksia, että esimerkiksi yrityksen koko auttaa selittämään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytön laajuutta. Goodwin-Stewartin (2006) tekemän tutkimuksen mukaan yrityksen koko taas on merkittävin tekijä, joka vaikuttaa sisäisen tarkastuksen käyttöön organisaatiossa. Arena ym. (2006) tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen olemassa oloon ja sen rooliin organisaation toiminnassa vaikuttaa muun muassa tarkastusosaston koko. Castanheiran ym. (2010) mukaan erityisesti silloin, kun organisaation koko on hyvin pieni, on sisäisen tarkastuksen rooli enemmän ennakoivaa tarkasteltaessa riskiperustaista sisäistä tarkastusta.

H1: Yrityksen koolla on vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa.

Toisesta tekijästä, yrityksen toimialasta on esitetty seuraavanlaisia tuloksia. Esimerkiksi Beasley ym. (2005) ovat tutkimuksessaan saaneet samanlaisia tuloksia toimialan suhteen kuin yrityksen koon suhteen. Heidän tutkimuksensa mukaan myös yrityksen toimiala auttaa selittämään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytön laajuutta yrityksissä. Castanheiran ym. (2010) tutkimustulosten mukaan toimialalla on merkitystä sisäisen tarkastuksen tärkeyteen. Heidän mukaansa sisäinen tarkastus on tärkeämpi esimerkiksi rahoitusalueella kuin muilla toimialoilla.

H2: Yrityksen toimialalla on vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa.

Kolmannesta tekijästä, kansainvälisyys, on puolestaan saatu seuraavanlaisia tuloksia. PwC (2009) on tarkastellut sisäisen tarkastuksen roolia ja kyseisen tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen tulee normaalien riskien lisäksi tarkastella erityisesti kansainvälisiin suhteisiin liittyviä riskejä. Näin ollen heidän tutkimuksensa mukaan sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa on merkittävä erityisesti kansainvälisissä yrityksissä. Castanheira ym. (2010) on tarkastellut myös kansainvälisyyttä tutkimuksessaan. Heidän tutkimuksensa mukaan yrityksessä riskiperustainen sisäinen tarkastus on tärkeää silloin, kun kyseessä on kansainvälisesti toimiva yritys.

H3: Yrityksen kansainvälisyydellä on vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa.

Neljäs tarkastettava tekijä, yrityksen listautuneisuus, on myös ollut Castanheiran ym. (2010) tutkimuksen kohteena. Heidän tutkimuksensa mukaan yrityksessä riskiperustainen sisäinen tarkastus on tärkeää silloin, kun kyseessä on listautunut yritys. Näin ollen voidaan katsoa, että listatulle yritykselle sisäinen tarkastus on tärkeämpää kuin ei-listatulle yritykselle.

H4: Yrityksen listautuneisuudella on vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa.

Viides tekijä, tilintarkastaja, on otettu mukaan tutkimukseen 1990-luvun tilintarkastuskandaalien ja Suomessa muuttuneen tilintarkastuslain vuoksi. Ernst & Youngin (2005) tekemän tutkimuksen mukaan tilintarkastuskandaalit ovat saaneet aikaan sen, että yrityksissä on sisäisen tarkastuksen määrää lisätty. Uusi tilintarkastuslaki puolestaan on tullut voimaan 1.7.2007 ja tämän lain nojalla pienten yhtiöiden tilintarkastus on muuttunut vapaaehtoiseksi. Uuden tilintarkastuslain myötä on maallikkotilintarkastajan käyttö poistettu ja koska uuden tilintarkastuslain myötä on erityisesti pienissä yhtiöissä sisäisen tarkastuksen rooli kasvanut, otetaan tilintarkastaja -näkökulma myös yhdeksi tekijäksi tutkimukseen. Suomessa toimii neljä isoa (Big 4) tilintarkastusyhteisöä: KPMG, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, ja Deloitte. Tilintarkastaja -näkökulmasta on esimerkiksi Beasley ym. (2005) tehneet tutkimuksen. Heidän tutkimuksensa mukaan se, että yrityksen tilintarkastaja on yksi suuresta (Big 4) tilintarkastajasta, auttaa selittämään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytön laajuutta yrityksissä.

H5: Se, onko yrityksen tilintarkastaja Big 4 -tilintarkastaja, vaikuttaa sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa.

Kuudennesta tekijästä, yrityksen toimintasektorista, on puolestaan saatu hieman ristiriitaisia tuloksia. Sprackmanin (1985) tekemän tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen asemaa voidaan pitää parempana silloin, kun yritys toimii julkisella sektorilla kuin yksityisellä sektorilla. Goodwin (2004) on tutkimuksessaan saanut sellaisia tuloksia, että sisäisen tarkastuksen asemassa, laajuudessa sekä myös sen toiminnassa on eroavaisuuksia silloin kun tarkastellaan sitä, toimiiko yritys julkisella vai yksityisellä sektorilla. Heidän tulosten mukaan sisäisellä tarkastuksella on korkeampi ja merkittävämpi asema silloin, kun yritys toimii julkisella sektorilla. Puolestaan taas Mattilan (2007) tutkimuksen tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen organisatorisessa asemassa ei ole eroa julkisen ja yksityisen organisaatioiden välillä. Castanheira ym. (2010) ovat kuitenkin saaneet

sellaisia tuloksia, että sisäinen tarkastus on tärkeämpi silloin, kun yritys toimii yksityisellä sektorilla.

H6: Se, toimiiko yritys yksityisellä vai julkisella sektorilla, vaikuttaa sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen riskienhallinnassa.

4. TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

Tutkielma perustuu kahteen aikaisempaan tutkimukseen: Castanheiran ym. (2010) ja Beasleyn ym. (2005). Molemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu sisäisen tarkastuksen roolia kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa ja nämä tutkimukset ovat toimineet esikuvatutkimuksina tässä tutkielmassa.

Castanheiran ym. (2010) tutkimus painottui selvittämään sekä riskiperustaista sisäistä tarkastusta että sisäisen tarkastuksen roolia kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Heidän tutkimuksessaan oli viisi tutkittavaa tekijää (yrityksen koko, toimiala, toimintasektori, kansainvälisyys, listautuneisuus), jotka ovat tarkastelun kohteena myös tässä tutkimuksessa. Castanheira ym. (2010) saivat seuraavanlaisia tuloksia:

- Pieni koko -> sisäisen tarkastuksen toiminta ennakoivampaa.
- Rahoituslalla, yksityisellä sektorilla, kansainvälisessä yrityksessä ja listautuneessa yrityksessä sisäisen tarkastuksen rooli tärkeä.

Beasleyn ym. (2005) tutkimus puolestaan painottui selvittämään, mitkä tekijät liittyvät kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamiseen. Tutkimuksessa oli mukana useita tekijöitä, joista tämän tutkielman kannalta olennaisia ovat yrityksen koko, toimiala ja tilintarkastaja. Beasley ym. (2005) saivat tutkimuksessaan seuraavanlaisia tuloksia:

- Mitä suurempi yritys, sitä enemmän resursseja.
- Toimiala (pankki, vakuutus ja koulutus) sekä Big 4 -tilintarkastaja auttavat selittämään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytön laajuutta yrityksessä.

4.1. Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksella yhteistyössä Sisäiset tarkastajat ry:n kanssa. Tutkimuskysely toteutettiin keväällä 2010 hyödyntäen sähköistä e-lomaketta. Kyselylomake (liite 1) esitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa (kappale 4.2.).

Kyselyn kohderyhmänä olivat Sisäiset tarkastajat ry:n jäsenet. Kyselykirje (liite 2) lähetettiin sähköpostitse Sisäiset tarkastajat ry:n yhteyshenkilölle, joka välitti kyseisen viestin (jossa linkki kyselylomakkeeseen) eteenpäin kaikille jäsenille. Kyselyjä lähetettiin yhteensä 597 kappaletta. Yhteyshenkilön mukaan muutama viesti palautui takaisin muun muassa väärän osoitteen vuoksi.

Kyselyn saatekirjeessä oli mainittuna päivämäärä, johon mennessä vastaukset pyydettiin antamaan. Vastauksia saatiin 113 kpl. Saaduista vastauksista jouduttiin kuitenkin hylkäämään yksi vastaus itse vastaajan pyynnöstä, joten todellinen vastausprosentti oli noin 19 %.

4.2. Kyselylomake

Kyselylomake (liite 1) perustui pääosin Castanheiran ym. (2010) tekemään tutkimukseen ja heidän siinä käyttämiin näkökulmiin. Tässä tutkielmassa käytetty kyselylomake oli jaettu kolmeen osioon. Ensimmäinen osio määritteli vastaajan tiedot, toinen osio organisaation tiedot ja kolmas osio määritteli sisäisen tarkastuksen roolia yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa.

Ensimmäinen osio, jossa määriteltiin *vastaajan tiedot*, sisälsi neljä kysymystä. Kysymykset koskivat sukupuolta, ikää, asemaa organisaatiossa sekä kokemusta (vuosissa) sisäisen tarkastajan työssä. Nämä kysymykset otettiin tutkimukseen mukaan, jotta tiedetään kohderyhmän olleen oikea.

Toisessa osiossa, joka käsitteli itse *kohteena olevaa organisaatiota*, oli kysymykset jaettu kahdeksaan kysymykseen. Tässä osiossa yrityksen liikevaihdon, taseen loppusumman sekä henkilöstön määrän jaottelussa käytettiin EU-komission suositusta (2003), jonka mukaan organisaatiot jaettiin kolmeen ryhmään: pieni, keskisuuri ja suuri organisaatio.

Osiossa, joka käsitteli kohteena olevaa organisaatiota, mitattiin yksinkertaisesti kyllä ja ei vastauksilla sitä, toimiko organisaatio yksityisellä vai julkisella sektorilla, sekä myös sitä, oliko organisaatio kansainvälinen tai listautunut. Tilintarkastajan vaikutusta tarkasteltiin siitä näkökulmasta, onko tilintarkastaja yksi neljästä suuresta, vai jokin muu. Toimialakysymyksessä eroteltiin neljä vaihtoehtoa Tilastokeskuksen vuoden 2008 toimialarakenteen mukaan. Nämä neljä henkilöstöltään ja liikevaihdoltaan merkittävintä toimialaa olivat teollisuus, kauppa, rakentaminen sekä kuljetus ja varastointi (Tilastokeskus 2009). Rahoitus- ja vakuutustoimiala otettiin tarkkailuun erikseen mukaan aikaisempien tutkimustulosten perusteella (Castanheira ym. 2010).

Kolmas osio, joka käsitteli *sisäisen tarkastuksen roolia organisaation kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa*, sisälsi viisi kysymystä. Nämä viisi kysymystä koskivat sekä

organisaation sisäistä tarkastusta että riskienhallintaa. Näiden kysymysten perusteella selvitettiin muun muassa seuraavanlaisia asioita: onko organisaatiolla oma sisäinen tarkastus, onko organisaatiolla oma riskienhallinnan yksikkö, sekä sitä, minkälainen on sisäisen tarkastuksen asema organisaation riskienhallinnassa.

4.3. Tutkimuksen muuttujat

Tutkimus tarkastelee kuuden eri tekijän vaikutusta siihen, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella on organisaation riskienhallinnassa. Kuusi tekijää on koottu pääosin edellä esitellyistä kahdesta esimerkkitutkimuksesta ja edellä olevissa kappaleissa esitellyistä aikaisemmista tutkimustuloksista. Nämä kuusi tekijää ovat:

1. yrityksen koko
2. toimiala
3. kansainvälisyys
4. listautuneisuus
5. tilintarkastaja sekä
6. toimintasektori, eli toimiiko yritys julkisella vai yksityisellä sektorilla.

4.4. Tilastolliset menetelmät

Tilastollisina menetelminä tutkielmassa on käytetty ristiintaulukointia ja khiin neliö - testiä. Tutkimuksen tilastollinen testaus on suoritettu SPSS Statistics 19 -ohjelmistolla.

4.4.1. Ristiintaulukointi

Ristiintaulukoinnilla on tutkittu muuttujien jakautumista sekä myös muuttujien välisiä riippuvuuksia. Ristiintaulukointi kertoo sen, eroavatko vastausjakaumat toisistaan vai ei.

Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan ehdollisia jakaumia. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kohteena olevan selitettävän muuttujan jakaumaa tarkastellaan selittävän muuttujan eri luokissa. Koska kuitenkin selitettävän muuttujan arvot jakautuvat vain harvoin tasaisesti selittävän muuttujan luokkiin, on analyysissa selkeyden vuoksi tarpeellista käyttää suhteellista jakaumaa eli prosenttiosuuksia.

4.4.2. χ^2 -testisuureet

Pearsonin χ^2 -riippumattomuustesti eli Khiin neliö -testi on ristiintaulukoinnille soveltuva tilastollisen merkitsevyyden testausmenetelmä. Tämä kyseinen testi on siis niin sanottu riippumattomuustesti, jonka lähtökohtaisena oletuksena on muuttujien välinen riippumattomuus.

Khiin neliö -testin luotettavuuden takia testin perusoletus on, että ristiintaulukon odotetut frekvenssit toteuttavat kaksi ehtoa: kaikkien pitäisi olla ykköistä suurempia, ja korkeintaan 20 % saa olla pienempiä kuin viisi. Tässä tutkimuksessa silloin, kun Khiin neliö -testin edellä mainitut perusoletukset eivät täytyneet, käytettiin tulosten analyysissä Likelihood Ratio -testiä eli uskottavuussuhdetestiä. Nelikenttä (2 x 2) -taulukoiden analyysissä on käytetty Fisherin testiä.

4.5. Vastaajien taustatiedot

Tutkimukseen vastanneista lähes 2/3 oli miehiä ja noin 1/3 naisia. Vastaajien ikäjakama puolestaan jakautui siten, että suurinta joukkoa edustivat 50–59 -vuotiaat. Yhdessä 40–49 -vuotiaiden kanssa he edustivat n. 70 %:a vastaajista. (Kuvio 6.)

SUKUPUOLI	
mies	61 %
nainen	39 %
IKÄJAKAUMA	
20-29	2 %
30-39	14 %
40-49	28 %
50-59	43 %
60-	13 %

KUVIO 6. Vastaajien sukupuoli- ja ikäjakauma.

Suurin osa (54 %) vastaajista toimi sisäisenä tarkastajana ja lähes yhtä suuri osa (43 %) sisäisen tarkastuksen johtajana tai vastuuhenkilönä. Ainoastaan 3 % toimi muissa tehtä-

vissä. Työkokemus vastaajilla jakautui niin, että suurimmalla osalla vastaajista oli työkokemusta alle viisi vuotta. (Kuvio 7.)

TYÖNKUVA	
Sisäisen tarkastuksen johtaja / vastuhenkilö	43 %
Sisäinen tarkastaja	54 %
muu	3 %
TYÖKOKEMUS	
< 5	34 %
5--9	27 %
10--14	20 %
15-19	6 %
> 20	13 %

KUVIO 7. Työnkuva- ja työkokemusjakauma.

5. TULOKSET

Kyselylomakkeen kolmannen osion kysymyksiin vastanneiden kokonaismäärät ovat nähtävillä liitteellä 3. Kyseisellä liitteellä on määritelty sekä absoluuttiset että suhteelliset vastaajamäärät. Kaikkiin kysymyksiin paitsi liitteen 3 toiseen kysymykseen ovat vastanneet kaikki kyselyyn osallistuneet. Liitteen 3 toiseen kysymykseen ovat vastanneet vain ne, jotka ovat vastanneet kysymykseen 1 myönteisesti.

Tässä kappaleessa tutkimuksen tulokset on käsitelty ja jaoteltu alakappaleisiin tarkasteltavien tekijöiden ja näin ollen tutkielman hypoteesien mukaan. Sisäisen tarkastuksen roolia on tuloksissa tarkasteltu kolmesta näkökulmasta:

- sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessin käyttöönotossa
- sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa ja
- sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan välinen yhteistyö.

Hypoteesi on hyväksytty, mikäli yhdenkin näkökulman tulos on tilastollisesti merkitsevä. Tulosten analysoinnissa on käytetty merkitsevyytensä 0,05 (5 %).

5.1. Yrityksen koko

Kyselyyn vastanneista yrityksistä 90 % (101 kpl) lukeutui suuriin yrityksiin ja 10 % (11 kpl) pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Yritykset jaettiin kolmeen luokkaan sen perusteella, mikä oli yrityksen keskiarvoinen sijoitus liikevaihdon, taseen loppusumman ja henkilöstön määrän suhteen. Pienten ja keskisuurten yritysten osuus oli suuriin yrityksiin nähden melko vähäinen, joten pieniä ja keskisuuria yrityksiä on tarkasteltu tutkimuksessa yhtenä ryhmänä. Yrityksen kokoa tarkasteltaessa on siis tarkastelun kohteena ollut kaksi ryhmää.

Tarkasteltaessa sisäisen tarkastuksen roolia kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin käyttöönotossa, on saatujen tulosten mukaan suurimmalla osalla pienistä ja keskisuurista yrityksistä (71 %) sekä myös suurista yrityksistä (85 %) sisäisellä tarkastuksella rooli yrityksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessin käyttöönotossa. Kaikkiaan 84 % yrityksistä sisäisellä tarkastuksella oli rooli riskienhallintaprosessin käyttöönotossa. (Taulukko 1.)

Sisäisen tarkastuksen rooli varsinaisessa riskienhallinnassa suurimmalla osalla pienistä ja keskisuurista yrityksistä (73 %) sekä myös suurimmalla osalla suurista yrityksistä (53 %) oli toimia tukea ja tarvittaessa ohjeistusta antaen. Johdon kanssa johto- ja vastuutehtävissä toimi pienistä ja keksisuurista yrityksistä lähes viides osa, kun taas suurista yrityksistä 8 %. Täysin erillään tai riippumattomina riskienhallinnasta oli pienistä ja keskisuurista yrityksistä 9 % ja suurista yrityksistä 39 %. (Taulukko 1.)

Suurimmassa osassa sekä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (44 %) että suurissa yrityksissä (42 %) sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tekivät yhteistyötä säännöllisesti (taulukko 1). Tutkimuksen liitteestä (liite 1) käy ilmi, että viidessä kyselyyn vastanneessa yrityksessä sisäisestä tarkastuksesta sekä riskienhallinnasta vastaa sama henkilö.

TAULUKKO 1. Sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa yrityksen koon suhteen.

		Yrityksen koko			
		Pieni / keskisuuri	Suuri	Yhteensä	
Onko sisäisellä tarkastuksella rooli ERM - prosessin käyttöönotossa?	Kyllä	5 71 %	68 85 %	73 84 %	p-arvo = 0,313
	Ei	2 29 %	12 15 %	14 16 %	
Sisäisen tarkastuksen rooli ERM:ssä?	Johdon kanssa olla vastuussa ja johtaa	2 18 %	8 8 %	10 9 %	$\chi^2 = 4,892$ p-arvo 0,087 vapausaste = 2
	Tukea ja antaa ohjeistusta	8 73 %	54 53 %	62 55 %	
	Riippumaton / täysin erillään	1 9 %	39 39 %	40 36 %	
Kuinka usein sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tekevät yhteistyötä?	Ei milloinkaan / Epäsäännöllisesti	3 33 %	36 37 %	39 36 %	$\chi^2 = 0,042$ p-arvo = 0,979 vapausaste = 2
	Säännöllisesti	4 44 %	41 42 %	45 42 %	
	Usein / hyvin usein	2 22 %	21 21 %	23 22 %	

Saatujen tulosten mukaan yrityksen koolla ei kuitenkaan ole vaikutusta siihen, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella on yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa, koska kaikkien saatujen tulosten p-arvo on yli 0,05. Näin ollen H1 hylätään, koska yksikään tarkasteltavien näkökulmien tuloksista ei ollut tilastollisesti merkitsevää.

5.2. Toimiala

Kyselyyn vastanneista yrityksistä suurin osa (34 % eli 38 kpl) toimi muulla toimialalla kuin viidellä erikseen mainitulla (erittely perusteltu kappaleessa 4.2.). Jako näissä viidessä toimialassa oli seuraavanlainen: Teollisuus 18 % (20 kpl), kauppa 13 % (14 kpl), rakentaminen 3 % (3 kpl), kuljetus ja varastointi 4 % (4 kpl), ja rahoitus ja vakuutus 29 % (33 kpl).

Toimiala -tekijää muokattiin tilastolliseen analyysiin vähäisen havaintomäärän vuoksi siten, että tilastollisessa analyysissä on käytetty toimiala -tekijästä kolmea luokkaa. Ensimmäiseen luokkaan kuuluivat neljä toimialaa (teollisuus, kauppa, rakentaminen ja kuljetus ja varastointi), toiseen luokkaan muut ja kolmanteen rahoitus ja vakuutus. Rahoitus ja vakuutus säilytettiin omana luokkana aikaisempien tutkimustulosten vuoksi.

Tarkasteltaessa sisäisen tarkastuksen roolia yrityksen kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin käyttöönotossa, on kaikilla toimialoilla suurimmalla osalla (84 %) sisäisellä tarkastuksella rooli kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessin käyttöönotossa. Ainoastaan alta viides osalla (16 %) yrityksistä tulosten mukaan ei sisäisellä tarkastuksella ole roolia prosessin käyttöönotossa. (Taulukko 2.)

Teollisuuden, kaupan, rakentamisen sekä kuljetuksen ja varastoinnin toimialoilla on suurimmalla osalla (57 %) sisäisen tarkastuksen rooli varsinaisessa kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa tukea ja antaa ohjeistusta. Myös muilla toimialoilla on suurimmalla osalla (65 %) sisäisen tarkastuksen rooli tukea ja ohjeistusta antava. Rahoituksen ja vakuutuksen toimialalla on suurimmalla osalla yrityksistä sisäisen tarkastuksen rooli toimia riippumattomana tai täysin erillään kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta. (Taulukko 2.)

Kun tarkastellaan sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan välistä yhteistyötä, niin teollisuuden, kaupan, rakentamisen sekä kuljetuksen ja varastoinnin toimialoilla suurimmassa osassa (44 %) yrityksistä sisäinen tarkastus ei tee yhteistyötä riskienhallinnan kanssa milloinkaan tai ainakin se on hyvin epäsäännöllistä. Muilla toimialoilla puolestaan suurimmassa osassa yrityksistä (53 %) sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tekevät yhteistyötä säännöllisesti. Rahoituksen ja vakuutuksen toimialalla yhtä suuressa osassa yrityksistä (38 %) sisäinen tarkastus tekee yhteistyötä riskienhallinnan kanssa säännöllisesti tai usein tai hyvin usein. Tulosten mukaan yhteistyö sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan välillä on aktiivisinta rahoitus ja vakuutus toimialalla, kun taas Teollisuus-

den, kaupan, rakentamisen sekä kuljetuksen ja varastoinnin toimialoilla se on heikointa. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa toimialan suhteen.

		Toimiala				
		Teollisuus, kauppa, rakennus, kuljetus ja varastointi	Muu	Rahoitus ja vakuutus	Yhteensä	
Onko sisäisellä tarkastuksella rooli ERM - prosessin käyttöönotossa?	Kyllä	27 79 %	26 93 %	20 80 %	73 84 %	$\chi^2 = 2,453$ p-arvo = 0,293 vapausaste = 2
	Ei	7 21 %	2 7 %	5 20 %	14 16 %	
Sisäisen tarkastuksen rooli ERM:ssä?	Johdon kanssa olla vastuussa ja johtaa	3 7 %	6 16 %	1 3 %	10 9 %	$\chi^2 = 11,693$ p-arvo = 0,020 vapausaste = 4
	Tukea ja antaa ohjeistusta	24 57 %	24 65 %	14 42 %	62 55 %	
	Riippumaton / täysin erillään	15 36 %	7 19 %	18 55 %	40 36 %	
Kuinka usein sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tekevät yhteistyötä?	Ei milloinkaan / Epäsäännöllisesti	18 44 %	13 38 %	8 25 %	39 37 %	$\chi^2 = 9,641$ p-arvo = 0,047 vapausaste = 4
	Säännöllisesti	15 37 %	18 53 %	12 38 %	45 42 %	
	Usein / hyvin usein	8 20 %	3 9 %	12 38 %	23 22 %	

Toimialalla on vaikutusta siihen, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella on itse riskienhallinnassa sekä siihen, minkälaisista sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan välinen yhteistyö. H2 hyväksytään. Yrityksen toimialalla ei kuitenkaan ole vaikutusta siihen, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella on kokonaisvaltaisen riskienhallinta-prosessin käyttöönotossa ($p > 0,05$).

Tulosten mukaan voidaan todeta, että sisäisen tarkastuksen toimiessa muulla kuin rahoituksen ja vakuutuksen toimialalla, on todennäköisempää, että sisäisen tarkastuksen rooli varsinaisessa kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on tukea ja ohjeistusta antava. Tulosten mukaan teollisuuden, kaupan, rakentamisen sekä kuljetuksen ja varastoinnin toimialoilla on todennäköisempää, että sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan välinen

yhteistyö on hyvin epäsäännöllistä tai sitä ei ole ollenkaan. Muilla toimialoilla yhteistyö puolestaan on todennäköisimmin säännöllistä tai sitä tapahtuu usein tai hyvin usein. (Taulukko 2.)

5.3. Kansainvälisyys

Kansainvälisyyttä tutkimuksessa mitattiin sillä, onko yrityksellä toimintaa myös ulkomailla vai ainoastaan kotimaassa. Kansainvälisyyden suhteen jakauma vastanneiden kesken oli melko tasainen. Kyselyyn vastanneista 53 %:lla (59 kpl) yrityksistä oli toimintaa ulkomailla ja 47 %:lla (53 kpl) yrityksistä toimintaa oli vain kotimaassa.

Saatujen tulosten mukaan 77 % kansainvälisesti toimivissa yrityksissä sisäisen tarkastuksen rooli yrityksen kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin käyttöönotossa oli tukea prosessin käyttöönottoa tai johtaa ja olla vastuussa prosessin käyttöönotosta. Reilulla viidesosalla (23 %) kansainvälisistä yrityksistä sisäisellä tarkastuksella ei ollut minkäänlaista roolia kyseisellä alueella. Myös vain kotimaassa toimivissa yrityksissä sisäisen tarkastuksen rooli prosessin käyttöönotossa oli suurimmassa osassa (92 %) tukea prosessin käyttöönottoa tai johtaa ja olla vastuussa siitä. Yrityksistä 8 % ei ollut sisäisellä tarkastuksella minkäänlaista roolia prosessin käyttöönotossa. (Taulukko 3.)

Tarkasteltaessa sisäisen tarkastuksen roolia varsinaisessa kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa, oli suurimmalla osalla (49 %) kansainvälisesti toimivissa yrityksissä sisäisen tarkastuksen rooli tukea ja antaa tarvittaessa ohjeistusta. Myös kotimaisissa yrityksissä suurimmassa osassa (62 %) sisäisen tarkastuksen rooli oli samanlainen. (Taulukko 3.)

Kansainvälisistä yrityksistä suurimmassa osassa (44 %) sisäinen tarkastus ja riskienhallinta eivät tehneet yhteistyötä milloinkaan, tai ainakin se oli hyvin epäsäännöllistä. Kotimaisissa yrityksissä suurimmassa osassa (44 %) sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tekivät yhteistyötä säännöllisesti. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa kansainvälisyyden suhteen.

		Kansainvälisyys			
		Kansainvälinen	Kotimainen	Yhteensä	
Onko sisäisellä tarkastuksella rooli ERM - prosessin käyttöönotossa?	Kyllä	37 77 %	36 92 %	73 84 %	p-arvo = 0,078
	Ei	11 23 %	3 8 %	14 16 %	
Sisäisen tarkastuksen rooli ERM:ssä?	Johdon kanssa olla vastuussa ja johtaa	4 7 %	6 11 %	10 9 %	$\chi^2 = 3,948$ p-arvo = 0,139 vapausaste = 2
	Tukea ja antaa ohjeistusta	29 49 %	33 62 %	62 55 %	
	Riippumaton / täysin erillään	26 44 %	14 27 %	40 36 %	
Kuinka usein sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tekevät yhteistyötä?	Ei milloinkaan / Epäsäännöllisesti	24 44 %	15 29 %	39 36 %	$\chi^2 = 3,104$ p-arvo = 0,212 vapausaste = 2
	Säännöllisesti	22 40 %	23 44 %	45 42 %	
	Usein / hyvin usein	9 16 %	14 27 %	23 22 %	

Koska yksikään kansainvälisyyttä mittaavista tuloksista ei ollut tilastollisesti merkitsevä ($p > 0,05$), H3 hylätään. Yrityksen kansainvälisyydellä ei näin ollen ole vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa.

5.4. Listautuneisuus

Kyselyyn vastanneista yrityksistä 28 % (31 kpl) oli listautuneita ja 71 % (80 kpl) puolestaan listautumattomia. Yksi kyselyyn vastanneista yrityksistä ei ilmoittanut, onko yritys listautunut vai ei. Näin ollen tulokset perustuvat 111 yrityksen tietoihin.

Saatujen tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin käyttöönotossa on tukea tai johtaa ja olla vastuussa suurimmassa osassa sekä listautuneita (70 %) että listautumattomia (90 %) yrityksiä. Listautuneissa yrityksissä lähes kolmasosalla (30 %) ja listautumattomissa vain 10 %:lla ei sisäisellä tarkastuksella ole roolia prosessin käyttöönotossa lainkaan. (Taulukko 4.)

Tarkasteltaessa sisäisen tarkastuksen roolia yrityksen varsinaisessa riskienhallinnassa, 66 % listautuneilla yrityksillä sisäisen tarkastuksen rooli on pysyä riippumattomana tai täysin erillään. Puolestaan 64 % listautumattomilla yrityksillä sisäisen tarkastuksen rooli on tukea riskienhallintaa ja antaa tarvittaessa myös ohjeistusta. Eroa on myös siinä, että listautuneista yrityksistä ei yhdelläkään ole sisäisen tarkastuksen rooli olla vastuussa ja johtaa riskienhallintaa yksin eikä myös johdon kanssa. (Taulukko 4.)

Kun tarkastellaan sisäisen tarkastuksen työskentelyä riskienhallinnan kanssa, on yhteistyö melko samanlaista listatuissa ja listautumattomissa yrityksissä. Suurimmissa osissa sekä listatuissa (47 %) että listautumattomissa (40 %) yrityksissä on sisäinen tarkastus säännöllisesti tekemisissä riskienhallinnan kanssa. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa listautuneisuuden suhteen.

		Listautuneisuus			
		Listautunut	Ei listautunut	Yhteensä	
Onko sisäisellä tarkastuksella rooli ERM - prosessin käyttöönotossa?	Kyllä	19 70 %	53 90 %	72 84 %	p-arvo = 0,031
	Ei	8 30 %	6 10 %	14 16 %	
Sisäisen tarkastuksen rooli ERM:ssä?	Johdon kanssa olla vastuussa ja johtaa	0 0 %	9 11 %	9 8 %	$\chi^2 = 16,356$ p-arvo = 0,000 vapausaste = 2
	Tukea ja antaa ohjeistusta	11 36 %	51 64 %	62 56 %	
	Riippumaton / täysin erillään	20 66 %	20 25 %	40 36 %	
Kuinka usein sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tekevät yhteistyötä?	Ei milloinkaan / Epäsäännöllisesti	11 37 %	28 37 %	39 37 %	$\chi^2 = 0,756$; p-arvo = 0,685; vapausaste = 2
	Säännöllisesti	14 47 %	30 40 %	44 42 %	
	Usein / hyvin usein	5 17 %	18 24 %	23 22 %	

Yrityksen listautuneisuudella on vaikutusta siihen, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella on kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin käyttöönotossa sekä itse varsinaisessa kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. H4 hyväksytään. Saatujen tulosten mukaan listautuneisuus ei kuitenkaan vaikuta sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan väliseen yhteistyöhön ($p > 0,05$).

Tulosten mukaan on todennäköistä, että silloin kuin kyseessä on listautumaton yritys, on sisäisellä tarkastuksella rooli yrityksen kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin käyttöönotossa. Kun taas puolestaan tarkastellaan varsinaista kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia, on todennäköisempää, että listautuneella yrityksellä sisäisen tarkastuksen rooli on riippumatonta tai täysin erillään. Listautumattomassa yrityksessä rooli on varsinaisessa kokonaisvaltaisessa riskienhallintaprosessissa todennäköisemmin tukea ja ohjeistusta antava. (Taulukko 4.)

5.5. Tilintarkastaja

Kyselyyn vastanneista yrityksistä yksi vastaajista ei ilmoittanut yrityksen tilintarkastajaa. Näin ollen tulokset kertovat 111 yrityksen tuloksista. Kyselyyn vastanneilla yrityksillä 77 %:lla (86 kpl) toimi tilintarkastajana yksi neljästä suuresta tilintarkastajasta ja 23 %:lla (25 kpl) tilintarkastaja jokin muu. Jakauma neljän suuren tilintarkastajan välillä oli seuraavanlainen: KPMG 37 % (41 kpl), PwC 22 % (24 kpl), Deloitte 6 % (7 kpl), ja Ernst & Young 13 % (14 kpl).

Tulosten mukaan suurimmassa osassa niissä yrityksissä, joissa on Big 4 -tilintarkastaja (81 %) sekä niissä, joissa toimii jokin muu tilintarkastaja (94 %), on sisäisellä tarkastuksella rooli kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessin käyttöönotossa. (Taulukko 5.)

Kun tarkastellaan sisäisen tarkastuksen roolia yritysten varsinaisessa kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa sekä niissä yrityksissä, joissa toimii Big 4 -tilintarkastaja (51 %) että niissä yrityksissä, joissa toimii jokin muu tilintarkastaja (68 %), on sisäisen tarkastuksen rooli olla tukea ja ohjeistusta antava. Niissä yrityksissä, joissa toimii Big 4 -tilintarkastaja, on 41 % yrityksistä sisäisen tarkastuksen rooli toimia täysin erillään tai riippumattomana. (Taulukko 5.)

Tarkasteltaessa sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteistyötä, suurimmassa osassa sekä niistä yrityksistä, joissa toimii Big 4 tilintarkastaja (42 %) että niissä yrityksissä, joissa toimii jokin muu tilintarkastaja (42 %), tekevät sisäinen tarkastus ja riskienhallinta säännöllisesti yhteistyötä. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa tilintarkastajan suhteen.

		Tilintarkastaja			
		Big 4	Muu	Yhteensä	
Onko sisäisellä tarkastuksella rooli ERM - prosessin käyttöönotossa?	Kyllä	55 81 %	17 94 %	72 84 %	p-arvo = 0,283
	Ei	13 19 %	1 6 %	14 16 %	
Sisäisen tarkastuksen rooli ERM:ssä?	Johdon kanssa olla vastuussa ja johtaa	7 8 %	3 12 %	10 9 %	$\chi^2 = 3,622$ p-arvo = 0,163 vapausaste = 2
	Tukea ja antaa ohjeistusta	44 51 %	17 68 %	61 55 %	
	Riippumaton / täysin erillään	35 41 %	5 20 %	40 36 %	
Kuinka usein sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tekevät yhteistyötä?	Ei milloinkaan / Epäsäännöllisesti	32 39 %	7 29 %	39 37 %	$\chi^2 = 1,288$ p-arvo = 0,525 vapausaste = 2
	Säännöllisesti	34 42 %	10 42 %	44 42 %	
	Usein / hyvin usein	16 20 %	7 29 %	23 22 %	

Saatujen tulosten mukaan tilintarkastaja -tekijään liittyvät tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ($p > 0,05$), joten tilintarkastajalla ei ole vaikutusta siihen, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella on yrityksen riskienhallinnassa. H_5 hylätään.

5.6. Toimintasektori

Tutkimukseen vastanneista yrityksistä julkisella sektorilla toimi 36 % (40 kpl) ja yksityisellä sektorilla 64 % (72 kpl).

Julkisen sektorin yritysten joukossa ei ole yhtään yritystä, jossa sisäisellä tarkastuksella ei olisi minkäänlaista roolia kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessin käyttöönotossa, kun taas yksityisellä sektorilla reilulla viides osalla yrityksissä (24 %) sisäisellä tarkastuksella ei ole minkäänlaista roolia prosessin käyttöönotossa. (Taulukko 6.)

Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla suurimmalla osalla yrityksistä sisäisen tarkastuksen rooli yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on tukea ja antaa tarvittaessa ohjeistusta (63 % / 51 %). Toiseksi merkittävin rooli sisäisellä tarkastajalla on pyydyä riippumattomana tai täysin erillään yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa

(25 % / 42 %). Valvonta ja vastuutehtävissä yhdessä johdon kanssa toimii yrityksistä julkisella sektorilla 13 % ja yksityisellä sektorilla 7 %. (Taulukko 6.)

Molemmilla sektorilla suurimmassa osassa yrityksistä sisäisen tarkastuksen työskentely riskienhallinnan yksikön kanssa on säännöllistä (47 % / 39 %). Julkisella sektorilla 16 % ja yksityisellä sektorilla 25 % yritysten sisäisistä tarkastuksista työskentelee usein tai hyvin usein riskienhallinnan kanssa. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa toimintasektorin suhteen.

		Toimintasektori			
		Julkinen	Yksityinen	Yhteensä	
Onko sisäisellä tarkastuksella rooli ERM - prosessin käyttöönotossa?	Kyllä	29 100 %	44 76 %	73 84 %	p-arvo = 0,004
	Ei	0 0 %	14 24 %	14 16 %	
Sisäisen tarkastuksen rooli ERM:ssä?	Johdon kanssa olla vastuussa ja johtaa	5 13 %	5 7 %	10 9 %	$\chi^2 = 3,462$ p-arvo = 0,177 vapausaste = 2
	Tukea ja antaa ohjeistusta	25 63 %	37 51 %	62 55 %	
	Riippumaton / täysin erillään	10 25 %	30 42 %	40 36 %	
Kuinka usein sisäinen tarkastus ja riskienhallinta tekevät yhteistyötä?	Ei milloinkaan / Epäsäännöllisesti	14 37 %	25 36 %	39 36 %	$\chi^2 = 1,290$ p-arvo = 0,525 vapausaste = 2
	Säännöllisesti	18 47 %	27 39 %	45 42 %	
	Usein / hyvin usein	6 16 %	17 25 %	23 22 %	

Sillä, millä sektorilla yritys toimii, on vaikutusta siihen, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella on yrityksen riskienhallintaprosessin käyttöönotossa ($p < 0,05$). H_6 hyväksytään. Yrityksen toimintasektorilla ei kuitenkaan ole vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin varsinaisessa riskienhallintaprosessissa tai sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan väliseen yhteistyöhön ($p > 0,05$).

5.7. Tehtävien tärkeys

Kyselylomakkeen viimeisen kysymyksen tulokset kertovat siitä, kuinka tärkeitä kyselyyn vastanneiden yritysten sisäiselle tarkastukselle ovat seuraavalla sivulla olevan taulukon (taulukko 7) tehtävät. Numeroarvot on luokiteltu seuraavalla tavalla: 1 = ei tärkeä, 2 = vähän tärkeä, 3 = neutraali, 4 = melko tärkeä, 5 = hyvin tärkeä.

Tulosten mukaan sisäiselle tarkastukselle on yksi tehtävä hyvin tärkeä (keskiarvo 4,52): riskienhallintaprosessien tarkastaminen. Toiseksi tärkein tehtävä (keskiarvo 4,24) on vakuuden antaminen riskienhallintaprosessien toimivuudesta ja riittävydestä. Tulosten mukaan Riskienhallintaprosessien johtaminen on sisäiselle tarkastukselle vähän tärkeä (keskiarvo 1,65). Myös riskienhallintaprosessien suunnittelu ja riskienhallintaprosessien kehittäminen on tulosten mukaan sisäiselle tarkastukselle vähän tärkeä tai neutraali tehtävä. (Taulukko 7.)

TAULUKKO 7. Tehtävien tärkeys sisäiselle tarkastukselle.

TEHTÄVÄ	KESKIARVO
<ul style="list-style-type: none"> • Riskienhallintaprosessien tarkastaminen 	4,52
<ul style="list-style-type: none"> • Vakuuden antaminen riskienhallintaprosessin toimivuudesta ja riittävydestä 	4,24
<ul style="list-style-type: none"> • Riskienhallintaprosessien valvonta 	3,55
<ul style="list-style-type: none"> • Riskienhallintaprosessien kehittäminen 	3,11
<ul style="list-style-type: none"> • Riskienhallintaprosessien suunnittelu 	2,29
<ul style="list-style-type: none"> • Riskienhallintaprosessien johtaminen 	1,65

Näiden vastausten perusteella riskienhallintaprosessien johtaminen ei ole niin merkittävä tehtävä kuin muiden kysymysten perusteella saamien tulosten mukaan vaikutti olevan. Tärkeimmät tehtävät näiden vastausten perusteella olivat ne, mitä IIA on määritellyt sisäisen tarkastuksen ydinrooleiksi. Niillä rooleilla, jotka IIA on määritellyt varauksella hyväksytyiksi tai kielletyiksi, oli vähäinen tärkeys sisäiselle tarkastukselle.

Riskienhallintaprosessien johtaminen -tehtävän tärkeys kuitenkin herättää kysymyksiä, sillä tulosten mukaan se kallistuu tärkeän tehtävän puolelle. IIA:n määritelmien mukaan riskienhallintaprosessien johtaminen ei kuitenkaan kuulu sisäisen tarkastuksen rooleihin. Sisäisen tarkastuksen ei tulisi johtaa prosessia, vaan antaa ohjeistusta.

5.8. Vastaajien vapaita kommentteja

Kyselylomakkeen lopussa oli palautteenantomahdollisuus ja myös mahdollisuus tarkentaa omia vastauksia. Useissa kommentteissa viitataan viimeiseen kysymykseen, jossa tuli määritellä asteikolla 1-5 sitä, kuinka tärkeitä 6 eri tehtävää ovat sisäiselle tarkastukselle omassa / tarkastettavassa yrityksessä (liite 3).

”Tarkastuksen ja riskienhallinnan organisaatiot pitää mielestäni olla erillisiä. Tarkastuksen tulee olla riippumaton kaikista organisaatorakenteista jotta myös riskienhallinta tulee tarkastettua.”

”Vastausvaihtoehto ’antaa tarvittaessa ohjeistusta’ ei sovi riippumattomalle sisäiselle tarkastukselle.”

” Yhtiömme sisäinen tarkastus EI saa olla vastuussa operatiivisesti toiminnasta, esim. riskienhallinnasta, tilitäsmäytyksestä yms. ”

” Sisäinen tarkastus ei johda eikä suunnittele riskienhallintaprosesseja vaan riippumattomana tarkastajana pyrkii lisäämään prosessien toimivuutta, tarkastusten avulla kehittämään niitä ja samalla tietysti myös valvoo niiden tehokkuutta ja toimivuutta. Sisäinen tarkastus tukee omalla toiminnallaan riskienhallintaa, mutta on riskienhallintaorganisaatiosta täysin riippumaton.”

” Roolihan on kuitenkin rajoitettu, mutta eri paikoissa sisäisellä tarkastuksella on varmasti erityyppisiä rooleja riskienhallinnan suhteen.”

”Riskienhallinta on toimeenpanevan johdon vastuulla, sisäisen tarkastuksen tehtävänä on tukea johtoa tässä tehtävässä. Tavoitteena on riskienhallinnan prosessin integroiminen kiinteäksi osaksi strategiaprosessia.”

” Rooli tulee mielestäni olla konsultoiva, liiketoiminnan tulee itse vastata johtamisesta, suunnittelusta ja kehittämisestä.”

” Sisäisen tarkastuksen keskeinen tehtävä on arvioida riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan toimivuutta ja konsultoida riskienhallinta-asioissa.”

” Sisäinen tarkastus on riippumatonta arviointia; toimiva riskienhallinnan toimintamalli on oleellinen osa hyvää hallintoa ja sisäistä valvontaa, hallitus vastaa, johto johtaa ja sisäinen tarkastus arvioi; tämä koskee riskienhallintaa siinä missä muitakin hyvän hallinnon perusrakenteita.”

” Vastasin '0' riskienhallintaprosessien johtamiseen ja valvontaan, koska sisäinen tarkastus ei voi olla operatiivisessa vastuussa riskienhallintaprosesseista.”

” Sisäisen tarkastuksen tulee olla riippumaton kaikista muista toiminnoista ja prosesseista. Sisäinen tarkastus ei siis voi johtaa eikä vastata riskienhallinnasta. Tämä on yleisperiaate IIA:n standardeissa. Myös valvonta on aina jonkun muun vastuulla; sisäinen tarkastus ei vastaa valvonnasta, valvonta on johdon tehtävä ja sisäinen tarkastus tuottaa riippumatonta ja objektiivista tarkastus- ja konsultointipalvelua.”

” Sisäinen tarkastus ei saisi johtaa, suunnitella, kehittää ja valvoa muita toimintoja. Johdon tulisi valvoa rh-prosessia, linjaesimiesten tulisi johtaa sitä vastuualueellaan ja organisoida sen suunnittelu ja kehittäminen. Jos organisaatiossa on erillinen rh-yksikkö, sen johdon tulisi olla paljolti riippumaton muusta organisaatiosta - lähes kuten sisäinen tarkastus.”

” Sisäinen tarkastus ja riskienhallinta ovat erillisiä toimintoja. Sisäiselle tarkastukselle kuuluu riskienhallinnan toimivuuden, riittävyden jne. arviointi.”

” Sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan yhteensovittamisen haasteena on usein se, että sisäisen tarkastuksen rooli tulisi pysyä objektiivisena ja riippumattomana. Joskus on mahdollista, että sisäinen tarkastus ja riskienhallinta sekoittuvat keskenään.”

” Sisäinen tarkastus tukee ja auttaa hallintokuntia riskienhallinnassa ja tarkastaa riskienhallintaprosessien toimivuutta.”

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Sisäisen tarkastuksen roolin haasteena näyttää olevan se, miten sisäistä tarkastusta tekevät henkilöt näkevät eri tehtävät osana omaa toimintaansa. Myös se aiheuttaa haastetta, mihin sisäiselle tarkastukselle kuuluvat tehtävät rajataan, jotta sisäisen tarkastuksen riippumattomuus ja objektiivisuus eivät kärsisi.

Tämän tutkielman kyselyn vastaajista 90 % toimi joko sisäisinä tarkastajina, sisäisen tarkastuksen johtajana tai vastuuhenkilönä. Näin ollen vastaukset ovat juuri oikean kohderyhmän vastauksia ja tämä kyselyn toteutustapa on löytänyt oikean kohderyhmän. Vastausprosentti (19 %) on kuitenkin melko pieni, joten tuloksia ei voi kovin suuresti yleistää. Kuitenkin jos verrataan vastausprosenttia tutkimuksen perustana olleisiin tutkimuksiin (Castanheira ym. 2010, Beasley ym. 2005), oli vastausprosentti kuitenkin kohtuullisen hyvä.

Viidessä kyselyyn vastanneista yrityksistä sisäinen tarkastus ja riskienhallinta olivat saman henkilön tehtäviä. Näin ei kuitenkaan tulisi IIA:n määrittelemien standardien mukaan olla, sillä erityisesti tällaisessa tilanteessa sisäinen tarkastus tarkastaa omaa työtään, ja näin ollen sisäisen tarkastuksen riippumattomuus ja objektiivisuus kärsivät. Vaikka viidessä yrityksessä sisäinen tarkastus toimi IIA:n standardien vastaisesti, voidaan kuitenkin todeta kyselyyn vastanneiden olevan suurelta osin tietoisia kyseisestä standardista, sillä vastaajien vapaat kommentit tukivat tätä IIA:n standardia.

Joissakin yrityksissä sisäinen tarkastus toimi myös yrityksen riskienhallinnassa vastuu- ja johtotehtävissä. IIA:n standardit ovat kuitenkin luokitelleet vastuu- ja johtotehtävät riskienhallinnassa kielletyiksi sisäisen tarkastajan tehtävässä. Yksin vastuussa ja johdossa riskienhallinnasta ei tulosten mukaan ole yhtenkään vastanneen yrityksen sisäinen tarkastus. Vaikka kyselyyn vastanneista suuri osa oli vapaa kommentti -kohdassa tukenut tätä IIA:n standardia, kuitenkin tämän tutkielman vastausten perusteella on olemassa yrityksiä, joiden sisäinen tarkastus on yhdessä yrityksen johdon kanssa vastuussa riskienhallista ja johtaa sitä.

Nämä IIA:n standardien kanssa hieman ristiriidassa olevat tulokset saattavat johtua myös siitä, että tulosten mukaan lähes puolella (45 %) kyselyyn vastanneista yrityksistä ei ole käytössään erillistä riskienhallinnan yksikköä (liite 3). Näin ollen sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan tehtävät saattavat mennä hieman päällekkäin, eikä raja sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan tehtävien välillä ole aina selkeä.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan toimiala, listautuneisuus ja toimintasektori ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella on yritysten kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Puolestaan yrityksen koko, kansainvälisyys ja tilintarkastaja ovat tekijöitä, joilla ei ole vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Näin ollen tutkielman kolme hypoteesia (H2, H4 ja H6) hyväksyttiin ja kolme hypoteesia (H1, H3 ja H5) hylättiin.

Siihen onko sisäisellä tarkastuksella roolia yrityksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessin käyttöönotossa, oli sekä yrityksen listautuneisuudella että toimintasektorilla vaikutusta. Listautumattomissa ja julkisella sektorilla toimivissa yrityksissä sisäisen tarkastuksen rooli oli yleisempi kuin listatuissa ja yksityisellä sektorilla toimivissa yrityksissä.

Siihen, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella on yrityksen varsinaisessa kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa, on sekä toimialalla että listautuneisuudella tulosten mukaan vaikutusta. Rahoitus- ja vakuutuslalla sisäisen tarkastuksen rooli on todennäköisemmin kuin muilla toimialoilla riippumattomaa tai täysin erillään olevaa. Muilla toimialoilla sisäisen tarkastuksen rooli on yleisemmin tukea ja ohjeistusta antavaa. Listautuneisuuden näkökulmasta sisäisen tarkastuksen vastuu- ja johtamisrooli on yleisempi listautumattomissa kuin listautuneissa yrityksissä. Yleisin rooli listautuneissa yrityksissä puolestaan on toimia riippumattomana tai täysin erillään.

Sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan väliseen yhteistyön tiheyteen vaikutti tulosten mukaan ainoastaan yksi tekijä, yrityksen toimiala. Teollisuuden, kaupan, rakentamisen sekä kuljetuksen ja varastoinnin toimialoilla yhteistyö oli epäsäännöllistä tai se puuttui kokonaan. Muilla toimialoilla puolestaan sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan välinen yhteistyö oli säännöllistä.

Tutkielman toimialaa koskevat tulokset tukevat joiltakin osin aikaisempia tutkimustuloksia. Sekä tämän tutkielman että myös aikaisempien tutkimusten mukaan toimiala vaikuttaa sisäisen tarkastuksen rooliin. Castanheira ym. (2010) tekemän tutkimuksen mukaan muun muassa rahoituslalla sisäinen tarkastus on tärkeämpi kuin muilla toimialoilla. Tämän tutkimuksen mukaan kuitenkin rahoitus- ja vakuutuslalla sisäisen tarkastuksen rooli on toimia riippumattomana tai täysin erillään, kun taas muilla toimialoilla sisäisen tarkastuksen rooli on tukea ja antaa ohjeistusta.

Verrattaessa listautuneisuuden aikaisempiin tuloksiin, ovat tämän tutkielman tulokset jokseenkin erisuuntaisia. Castanheira ym. (2010) tekemän tutkimuksen mukaan sisäinen tarkastus on tärkeämpi listatulle yritykselle kuin listautumattomalle yritykselle. Tämän tutkielman tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisen prosessin käyttöönotossa on yleisempi listautumattomassa yrityksessä kuin listatussa yrityksessä. Sisäisen tarkastuksen johtava ja vastuuta kantava rooli sekä myös tukea ja ohjeistusta antava rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnan prosessissa on puolestaan yleisempi listautumattomissa yrityksissä. Riippumaton ja täysin erillään oleva rooli on yleisempi listautuneissa yrityksissä.

Toimintasektoriin liittyvät aikaisemmat tutkimustulokset olivat hyvin monipuolisia. Tämän tutkielman tulosten mukaan sisäisen tarkastuksen rooli yrityksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessin käyttöönotossa on merkittävämpää julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Tämä tulos on samankaltainen kuin Goodwinin (2004) ja Spraakmanin (1985) saama tutkimustulos. Näin ollen saatu tulos on päinvastainen Castanheiran ym. (2010) saamaan tulokseen. Myöskään Mattilan (2007) tutkimustulosta ei tämän tutkielman tulos tue, sillä sisäisen tarkastuksen roolissa on tämän tutkielman mukaan eroa julkisen ja yksityisen sektorin välillä.

Jatkotutkimusta tämän tutkielman aiheesta voi tehdä esimerkiksi tutkimalla, mitä syitä sisäisen tarkastuksen tärkeydelle on toimialan, listautuneisuuden ja toimintasektorin näkökulmasta. Yhtenä tutkimusaiheena voi olla myös se, onko sillä vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin, kuinka kauan yrityksellä on ollut käytössä kokonaisvaltainen riskienhallinnan prosessi.

LÄHDELUETTELO

- Allegrini, M. & G. D'Onza (2003). Internal auditing and risk assessment in large Italian companies: an empirical survey. *International Journal of Auditing* 7:3, 191–208. doi: 10.1046/j.1099-1123.2003.00070.
- Allegrini, M., G. D'Onza, L. Paape, R. Melville & G. Sarens (2006). The European literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal* 21:8, 845–853. doi: 10.1108/02682900610703787.
- Arena M., M. Arnaboldi & G. Azzone (2006). Internal audit in Italian organizations: A multiple case study. *Managerial Auditing Journal* 21:3, 275–292. doi: 10.1108/02686900610653017.
- Beasley, M.S., R. Clune & D.R. Hermanson (2005). Enterprise risk management: an empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy* 24, 521–531. doi: 10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001.
- Bou-Raad, G. (2000). Internal auditors and a value-added approach: the new business regime. *Managerial Auditing Journal* 15:4, 182–187. doi: 10.1108/02686900010322461.
- Burnaby, Priscilla & Susan Hass (2009). Ten steps to enterprise-wide risk management. *Corporate Governance* 9:5, 539–550. doi: 10.1108/14720700910998111.
- Castanheira, Nuno, Lucia Lima Rodrigues & Russell Craig (2010). Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing. *Managerial Auditing Journal* 25:1, 79–98. doi: 10.1108/02686901011007315.
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) (2004a). Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan [Internet]. [Siteerattu 28.1.2010]. Saatavana internetistä: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Finnish.pdf>.

- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) (2004b). Enterprise Risk Management – Integrated Framework [Internet]. [Siteerattu 15.3.2010]. Saatavana internetistä:
<http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf>.
- Cooper, B.J., P. Leung & C. Mathews (1994). Internal Audit: An Australian profile. *Managerial Auditing Journal* 9:3, 13–19. doi: 10.1108/02686909410054736.
- Cooper B.J., P. Leung & G. Wong (2006). The Asia Pacific literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal* 21:8, 822–834.
doi: 10.1108/02686900610703769.
- Coram, P., C. Ferguson & R. Moroney (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting and Finance* 48:4, 543–559. doi: 10.1111/j.1467-629X.2007.00247.
- Elliot, M., R. Dawson & J. Edwards (2007). An improved process model for internal auditing. *Managerial Auditing Journal* 22:6, 552–565.
doi: 10.1108/02686900710759370.
- Ernst & Young (2008). *Escalating the role of internal audit* [Internet]. [Siteerattu 15.3.2010]. Saatavana internetistä:
<[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/internal_audit_survey_2008_-_Escalating_the_role_of_internal_audit/\\$FILE/Internal_audit_survey_2008.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/internal_audit_survey_2008_-_Escalating_the_role_of_internal_audit/$FILE/Internal_audit_survey_2008.pdf)>
- Ernst & Young (2007). *Trends in Finnish Internal Auditing: Finnish Internal Audit Benchmarking Survey II* [Internet]. [Siteerattu 17.3.2010]. Saatavana Internetistä:
<<http://www.theiia.fi/?sc=5299&sc2=6026>>. ISSN 1795-5548.
- Ernst & Young (2005). *Trends in Finnish Internal Auditing: Results of the First Finnish Internal Audit Benchmarking Survey* [Internet]. [Siteerattu 17.3.2010]. Saatavana internetistä:
<<http://www.theiia.fi/?sc=5299&sc2=6026>>.
- EU-komission suositus (2003). EU-komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. (2003/361/EY).

- Fernández-Laviada, Ana (2007). Internal audit function role in operational risk management. *Journal of Financial Regulation and Compliance* 15:2, 143–155. doi: 10.1108/13581980710744039.
- Fraser, Ian & William Henry (2007). Embedding risk management: structures and approaches. *Managerial Auditing Journal* 22:4, 392–409. doi: 10.1108/02686900710741955.
- Fraser, J., K. Schoening-Thiessen & B. Simkins (2008). Who Reads What Most Often? A Survey of Enterprise Risk Management Literature Read by Risk Executives. *Journal of Applied Finance* 18:1, 73–91.
- Goodwin, Jenny (2004). A comparison of internal audit in the private and public sectors. *Managerial Auditing Journal* 19:5, 640–50. doi: 10.1108/02686900410537766.
- Goodwin-Stewart, J. & P. Kent (2006). The use of internal audit by Australian companies. *Managerial Auditing Journal* 21:1, 81–101. doi: 10.1108/02686900610634775.
- Gordon, L.A., M.P. Loeb & C. Tseng (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy* 28:4, 301–327. doi: 10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006.
- Hass, Susan, Mohammad Abdolmohammadi & Priscilla Burnaby (2006). The Americas literature review on internal auditing. *Managerial Auditing journal* 21:8, 835–844. doi: 10.1108/02686900610703778.
- Hermanson, Dana R., Daniel M. Ivancevich & Susan H. Ivancevich (2008). Building an Effective Internal Audit Function: Learning from SOX Section 404 Reports. *Review of Business* 28:2, 13–28.
- Koivu, Eila (2009). Taantuma sisäisen tarkastajan silmin. *Tilintarkastus/Revision* 5, 52–55.

- Koutoupis, A.G. & A. Tsamis (2009). Risk based internal auditing within Greek banks: a case study approach. *Journal of Management & Governance* 13:1-2, 101-130. doi: 10.1007/s10997-008-9072-7.
- KPMG (2007). *The Evolution of Risk and Controls: From score-keeping to strategic partnering* [Internet]. [Siteerattu 10.3.2010]. Saatavana internetistä: <<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/The-evolution-of-risks-and-controls.pdf>>
- Maher, Meredith & Michael D. Akers (2003). Internal audit's role in systems development. *Internal Auditing* 18:1, 35–39.
- Mattila, Jaana (2007). *Sisäinen tarkastus: Vertailussa yksityinen ja julkinen sektori*. Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, Pro Gradu -työ. 70 s.
- Matyjewicz, G. & J.R. D’Arcangelo (2004). ERM-based auditing. *Internal Auditing* 19:6, 4–18.
- Mihret D.G. & G.Z. Woldeyohannis (2008). Value-added role of internal audit: an Ethiopian case study. *Managerial Auditing Journal* 23:6, 567–595. doi: 10.1108/02686900810882110.
- Nagy, A.L. & W.J. Cenker, (2002). An assessment of the newly defined internal audit function. *Managerial Auditing Journal*, 17:3,130–137. doi: 10.1108/02686900210419912.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2009). *Business upheaval: Internal audit weights its role amid the recession and evolving enterprise risks* [Internet]. [Siteerattu 16.1.2010]. Saatavana internetistä: <http://www.pwc.com/en_US/us/internal-audit/assets/state_internal_audit_profession_study_09.pdf>
- Rae, K., N. Subramaniam & J. Sands (2008). Risk management and ethical environment: Effects on Internal Audit and Accounting Control Procedures. *Journal of Applied Management Accounting Research* 6:1, 11–30.

- Sarens, Gerrit & Ignace De Beelde (2006). Internal auditors' perception about their role in risk management: A comparison between US and Belgian companies. *Managerial Auditing Journal* 21:1, 63–80. doi: 10.1108/02686900610634766.
- Selim, G. & D. McNamee (1999a). Risk management and internal auditing: what are the essential building blocks for a successful paradigm change. *International Journal of Auditing* 3:2, 147–155. doi: 10.1111/1099-1123.00055.
- Selim, G. & D. McNamee (1999b). Risk management and internal auditing relationship: developing and validating a model. *International Journal of Auditing* 3:3, 159–174. doi: 10.1111/1099-1123.00057.
- Sobel, P.J. & K.F. Reding (2004). Aligning Corporate Governance with Enterprise Risk Management. *Management Accounting Quarterly* 5:2, 29–37.
- Spira, Laura F. & Michael Page (2003). Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 16:4, 640-61. doi: 10.1108/09513570310492335.
- Spraakman, Gary (1985). Canadian Internal Audit Practices: A Comparison of Profit-Pursuing and Government Organizations. *Optimum* 16: 1, 85–92.
- Sviili, Tarja (2009). Konsultoivampi ote sisäiseen tarkastukseen. *Tilintarkastus/Revision* 1, 34–35.
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (2009a). *Global audit information network: Views of the Internal Audit Activity* [Internet]. [Siteerattu 9.2.2010]. Saatavana internetistä: <<http://www.theiia.org/periodicals/newsletters/one-at-the-top/>>.
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (2009b). *What's Next for Internal Auditing: Expanding the Focus to Address Emerging Risks* [Internet]. [Siteerattu 18.1.2010]. Saatavana internetistä: <<http://www.theiia.org/download.cfm?file=2692>>.
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (2008). *Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit* [Internet]. [Siteerattu 16.1.2010]. Saatavana Internetistä: <<http://www.theiia.fi/?sc=5299&sc2=5374>>.

- The Institute of Internal Auditors (IIA) (2007). *The Audit Committee: A holistic view of risk* [Internet]. [Siteerattu 16.1.2010]. Saatavana internetistä:
<<http://www.theiia.org/guidance/additional-resources/audit-committees-board-of-directors/?search=a%20holistic%20view%20of%20risk>>
- The Institute of Internal Auditors (IIA) – UK and Ireland (2005). A survey of current practice in Ireland.
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (2004). *The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management* [Internet]. [Siteerattu 15.3.2010]. Saatavana Internetistä:
< http://www.ucop.edu/riskmgmt/erm/documents/role_intaudit.pdf>.
- Tilastokeskus (2009). *Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin – Toimialarakenne 2008* [Internet]. [Siteerattu 19.3.2010]. Saatavana internetistä:
< http://www.stat.fi/til/syr/2008/syr_2008_2009-11-27_kat_001_fi.html>.
- Tufano, P. (1996). Who Manages Risk? An Empirical Examination of Risk Management Practices in the Gold Mining Industry. *The Journal of Finance* 51:4, 1097–1137.
- Van Peurse, K.A. (2005). Conversations with internal auditors. *Managerial Auditing Journal* 20:5, 489–512. doi: 10.1108/02686900510598849.

LIITE 1: Kyselylomake

KYSELYLOMAKE

Kaikki kysymykset ovat monivalintakysymyksiä. Jokaiseen kysymykseen voi valita vain yhden vastausvaihtoehdon.

I. VASTAAJAN TIEDOT

1. SUKUPUOLI

- mies
- nainen

2. IKÄ

- 20–29
- 30–39
- 40–49
- 50–59
- 60-

3. ASEMA ORGANISAATIOSSA

- sisäisen tarkastuksen johtaja/vastuhenkilö
- sisäinen tarkastaja
- konsultti
- muu

4. TYÖKOKEMUS KYSEISESSÄ TEHTÄVÄSSÄ

- < 5
- 5-9
- 10–14
- 15–19
- > 20

II. ORGANISAATION TIEDOT

Mikäli toimitte konsulttina, valitkaa vapaasti yksi asiakasyrityksenne, jonka näkökulmasta vastaatte tämän ja seuraavan osion (II ja III) kysymyksiin.

5. LIIKEVAIHTO viime tilikaudella
 - < 10 milj. €
 - 10–50 milj. €
 - > 50 milj. €

6. TASEEN LOPPUSUMMA viime tilikaudella
 - < 10 milj. €
 - 10–43 milj. €
 - > 43 milj. €

7. HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ
 - < 50 hlö
 - 50–250 hlö
 - > 250 hlö

8. MILLÄ SEKTORILLA ORGANISAATIO TOIMII?
 - julkinen sektori
 - yksityinen sektori
 - muu, mikä?

9. ONKO ORGANISAATIOILLA TOIMINTAA MYÖS ULKOMAILLA?
 - kyllä
 - ei

 - jos vastasit kyllä, niin kuinka monessa maassa?

10. TILINTARKASTAJA (viime tilikaudella)

- KPMG
- PwC
- Deloitte
- Ernst & Young
- muu

11. ONKO ORGANISAATIO LISTAUTUNUT?

- kyllä
- ei

12. MILLÄ TOIMIALALLA ORGANISAATIO TOIMII?

- teollisuus
- kauppa
- rakentaminen
- kuljetus ja varastointi
- rahoitus ja vakuutus
- muu

III. SISÄISEN TARKASTUKSEN ROOLI ORGANISAATION RISKIEN-HALLINNASSA

Kysymykset koskevat sisäistä tarkastusta vapaasti **valitsemassanne yrityksessä (sama yritys kuin II osiossa)**.

13. ONKO ORGANISAATIOLLA VIRALLINEN KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINNAN PROSESSI? (ERM – Enterprise risk management)

- kyllä
- prosessia kehitetään parhaillaan
- ei

14. MIKÄLI VASTASIT EDELLISEEN KYSYMYKSEEN MYÖNTÄVÄSTI, MIKÄ ON SISÄISEN TARKASTUKSEN ROOLI PROSESSIN KÄYTTÖNOTOSSA?

- Tukea prosessin käyttöönottoa.
- Johtaa prosessin käyttöönottoa ja olla vastuussa prosessin toiminnasta.
- Ei ole roolia.

15. MIKÄ ON MIELESTÄNNE SISÄISEN TARKASTUKSEN ROOLI ORGANISAATION KOKONAISVALTAISESSA RISKIENHALLINNASSA?
- Olla vastuussa ja johtaa riskienhallintaa.
 - Yhdessä johdon kanssa valvoa ja olla vastuussa riskienhallinnasta.
 - Tukea riskienhallintaa, ja antaa tarvittaessa ohjeistusta.
 - Pysyä riippumattomana riskienhallinnassa, ja näin varmistaa riskienhallinnan tehokkuus.
 - Olla täysin erillään, eikä lainkaan velvoitettuna organisaation riskienhallinnassa.

16. MONTAKO HENKILÖÄ TYÖSKENTELEE ORGANISAATION SISÄISESSÄ TARKASTUKSESSA?

17. VALITKAA MIELESTÄNNE PARAS VAIHTOEHTO (1-5) KUVAAMAAN SITÄ, KUINKA TÄRKEÄ KYSEINEN TEHTÄVÄ ON SISÄISELLE TARKASTAJALLE

- 1 = Hyvin tärkeä
 2 = Tärkeä
 3 = Vähän tärkeä
 4 = Ei tärkeä
 5 = Ei osaa sanoa

Vakuuden antaminen riskienhallintaprosessien toimivuudesta ja riittävydestä

	1	2	3	4	5
Riskienhallintaprosessien johtaminen	1	2	3	4	5
Riskienhallintaprosessien suunnittelu	1	2	3	4	5
Riskienhallintaprosessien kehittäminen	1	2	3	4	5
Riskienhallintaprosessien valvonta	1	2	3	4	5
Riskienhallintaprosessien tarkastaminen	1	2	3	4	5

18. ONKO ORGANISAATIOILLA ERILLINEN RISKIENHALLINNAN YKSIKKÖ?
- kyllä
 - kehitetään parhaillaan
 - ei

19. MIKÄLI VASTASIT EDELLISEEN KYSYMYKSEEN MYÖNTÄVÄSTI, KUINKA USEIN SISÄISESTÄ TARKASTUKSESTA VASTUUSSA OLEVA HENKILÖ TYÖSKENTELEE SEN HENKILÖN KANSSA, JOKA ON VASTUUSSA RISKIENHALLINNASTA?

- Ei milloinkaan.
- Ei säännöllisesti.
- Säännöllisesti.
- Usein.
- Hyvin usein.
- Yrityksessä se henkilö, joka on vastuussa sisäisestä tarkastuksesta, on myös vastuussa riskienhallinnasta.

KIITOS VASTAUKSESTA!

LIITE 2: Saatekirje

ARVOISA SISÄINEN TARKASTAJA

Olen Vaasan yliopiston kauppätieteiden opiskelija ja teen Pro Gradu -tutkielmaa aiheesta **Sisäisen tarkastuksen rooli yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa.**

Tutkielmassani selvitetään kuuden eri tekijän (yrityksen koko, toimiala, kansainvälisyys, listautuneisuus, tilintarkastaja ja toimintasektori) vaikutusta sisäisen tarkastuksen rooliin yrityksen riskienhallinnassa. Kyselylomakkeeseen vastaaminen kestää vain noin viidestä kymmeneen minuuttia.

Tutkielman onnistumisen kannalta jokainen vastaus on hyvin tärkeä.

Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan kyselyyn xx.xx.2010 mennessä. Kysely löytyy alla olevasta linkistä:

<https://eforms.uwasa.fi/lomakkeet/816/lomake.html>

Kiitos vastauksestanne.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Sekä vastaaja että yritys pysyvät tutkimuksessa anonyymeinä.

Mikäli Teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoa tutkimukseen liittyen, vastaan kysymyksiinne mielelläni.

ystävällisin terveisin

Anne-Mari Laurila

e-mail: anne-mari.laurila@student.uwasa.fi

LIITE 3. Tutkimuksen kokonaistulokset

	ABSOLUUTTINEN	SUHTEELLINEN
Onko organisaatiolla virallinen kokonaisvaltainen riskienhallinnan prosessi (ERM)?		
• Kyllä	49	44 %
• Prosessia kehitetään parhaillaan	36	32 %
• Ei	27	24 %
• <i>Ei vastausta</i>	0	0 %
Mikä on sisäisen tarkastuksen rooli prosessin käyttöönotossa organisaatiossanne?		
• Tukea prosessin käyttöönottoa	67	60 %
• Johtaa prosessin käyttöönottoa ja olla vastuussa prosessin toiminnasta	6	5 %
• Ei ole roolia	14	13 %
• <i>Ei vastausta</i>	25	22 %
Mikä on mielestänne sisäisen tarkastuksen rooli organisaation kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa?		
• Olla vastuussa ja johtaa riskienhallintaa	0	0 %
• Yhdessä johdon kanssa valvoa ja olla vastuussa riskienhallinnasta	10	9 %
• Tukea riskienhallintaa, ja antaa tarvittaessa ohjeistusta	61	54 %
• Pysyä riippumattomana riskienhallinnassa, ja näin varmistaa riskienhallinnan tehokkuus	37	33 %
• Olla täysin erillään, eikä lainkaan veloitettuna organisaation riskienhallinnassa	4	4 %
• <i>Ei vastausta</i>	0	0 %
Onko organisaatiolla erillinen riskienhallinnan yksikkö?		
• Kyllä	49	44 %
• Kehitetään parhaillaan	12	11 %
• On ollut, mutta ei ole enää	1	1 %
• Ei	50	45 %
• <i>Ei vastausta</i>	0	0 %
Kuinka usein sisäisestä tarkastuksesta vastuussa oleva henkilö työskentelee riskienhallinnasta vastuussa olevan henkilön kanssa?		
• Yrityksessä se henkilö, joka on vastuussa sisäisestä tarkastuksesta on myös vastuussa riskienhallinnasta	5	5 %
• Ei milloinkaan	5	5 %
• Epäsäännöllisesti	34	30 %
• Säännöllisesti	45	40 %
• Usein	15	13 %
• Hyvin usein	8	7 %
• <i>Ei vastausta</i>	0	0 %