



Sisäisen tarkastuksen tuotteistamis- suunnitelma Idman Vilén Grant Thorn- ton Oy:lle

Jussi Savio

Opinnäytetyö
Joulukuu 2012
Yrittäjyyden ja liiketoimin-
taosaamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

SAVIO, JUSSI:

Sisäisen tarkastuksen tuotteistamissuunnitelma Idman Vilén Grant Thornton Oy:lle

Opinnäytetyö 51 sivua, josta liitteitä 1 sivu
Joulukuu 2012

Opinnäytetyön toimeksiantajalla on vahva kokemus omistajayrittäjävetoisten yritysten tilintarkastuksesta, veroneuvonnasta sekä yritysjärjestely- ja muista asiantuntijapalveluista. Tilintarkastusmarkkinat ovat viime vuosina olleet melkoisten muutospainoiden alla ja yleinen suuntaus onkin ollut, että tilintarkastuspalkkiot ovat laskussa, joka on yksi syy siihen, että tilintarkastusyhteisöt ovat laajentaneet palvelujaan. Monilla tilintarkastusyhteisöillä onkin nykyään palveluvalikoimassaan sisäinen tarkastus, jonka tarve on kasvanut yrityksiensä kasvaessa ja niiden toimintojen monimutkaistuessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laajentaa toimeksiantajan palveluvalikoimaan sisäisen tarkastuksen palvelu, joka on dokumentoitu myynnin, markkinoinnin ja toteutuksen perustaksi. Tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyössä tutkittiin palvelun toteuttamiseksi vaadittavia resursseja ja palveluprosessin yleistä kulkua. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta, jossa haastattelujen avulla selvitettiin, mitä on otettava erityisesti huomioon palvelun perustamisessa ja käytännön toteutuksessa.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi sisäisen tarkastuksen tuotteistamissuunnitelma, joka sisältää uuden palvelun kuvauksen ja perustan palvelun markkinoinnille, myynnille ja käytännön toteutukselle. Tuotteistamissuunnitelma on hyvä apuväline, kun aloitetaan palvelun markkinointi ja palvelun kannalta olennaisten työvälineiden ja –menetelmien laadintaprosessi. Opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että sisäinen tarkastus vaatii laajaa asiantuntemusta ja osaamista. Koska kyseessä on toimeksiantajalle uusi palvelu, markkinoille lanseeraamisen onnistumiseksi on kiinnitettävä erityistä huomiota riittävään asiantuntijuuteen, työmenetelmiin ja palvelun markkinointiin.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Master's Degree

SAVIO, JUSSI

Productization Plan of Internal Audit for Idman Vilén Grant Thornton Oy

Master's thesis 51 pages, appendices 1 page
December 2012

The client of this thesis has a strong experience of auditing, tax consulting, reorganizing and other related specialist services for owner-managed companies. Auditing market has been under a considerable amount of pressure for changes in recent years. According to a general trend, auditing fees have decreased which is one of the reasons why auditing companies have expanded their service lines. Internal audit is one of the service lines in many auditing companies. Companies, in general, have been growing and operations have become more complex, which has increased the need for internal audit in the market.

The aim of this thesis was to expand the client's service line with internal audit service, which has been documented as for the foundation of marketing, selling and implementation. In order to achieve this goal, resources required in implementing the service and the general phases of the service process were studied. The thesis was conducted as qualitative research with the research strategy of a case study. Special requirements in establishing and implementing the service were examined through interviews.

This thesis resulted in the productization plan of internal audit consisting of the description of the new service and the foundation for marketing, selling and implementation. Productization plan is a useful tool when marketing the new service and starting the process of drafting the important working procedures. The thesis indicates that internal audit requires wide expertise and skills. Since the service is totally new to the client, special attention should be paid to expertise, marketing and working procedures, in order to succeed in launching the service on the market.

Key words: internal audit, productization, expert services

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Työn tavoite ja rajaukset	5
1.2 Tutkimusote ja tutkimusstrategia	6
2 SISÄINEN TARKASTUS	8
2.1 Sisäisen tarkastuksen tehtävät organisaatiossa	9
2.2 Arviointi- ja varmistuspalvelut	10
2.3 Sisäisen tarkastuksen riippumattomuus	12
2.4 Sisäisen tarkastuksen johtaminen	12
2.5 Sisäisen tarkastuksen perustaminen ja järjestäminen	13
2.6 Sisäisen tarkastuksen asema suhteessa tilintarkastukseen	15
2.7 Sisäisen tarkastuksen prosessi	15
2.8 Sisäisen tarkastuspalvelun osto	18
2.9 Kehitystoimenpiteiden seuranta	20
3 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN	21
3.1 Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen suunnittelu	21
3.2 Asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessin vaiheet	22
3.2.1 Palveluvalikoiman analysointi ja arviointi	23
3.2.2 Palvelun määrittely	23
3.2.3 Palvelun vakioiminen ja konkretisointi	24
3.2.4 Hinnoittelu	25
3.2.5 Seuranta	27
4 SISÄISEN TARKASTUKSEN TUOTTEISTAMISSUUNNITELMA IDMAN VILÉN GRANT THORNTON OY:LLE	29
4.1 Teemahaastattelut	29
4.2 Tuotteistamisprosessi	34
4.2.1 Strateginen sopivuus	34
4.2.2 Markkinatilanne ja kilpailijat	35
4.2.3 Asiakkaat	36
4.2.4 Markkinoiden vaatimukset ja asiakkaiden tarpeet	37
4.2.5 Uuden palvelukokonaisuuden resurssivaatimukset	38
4.2.6 Palvelun määrittely ja konkretisointi	39
4.2.7 Hinnoittelu	43
4.2.8 Seuranta	44
5 POHDINTA	46
LÄHTEET	49
LIITTEET	51
Liite 1. Teemahaastattelut	51

1 JOHDANTO

Sisäisen tarkastuksen ja konsultoinnin tarve kasvaa yrityksillä ja organisaatioilla koko ajan, ja yrityksen johdolla on nykyisin entistä suurempi tarve saada tietoa riskienhallinnan, prosessien ja valvonnan tehokkaasta toimimisesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Tämä mahdollistaa organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen ja toimintaa uhkaavien merkittävimpien riskien minimoimisen. Myös erilaisten väärinkäytösten lisääntyminen on lisännyt sisäisten tarkastajien palvelujen tarvetta.

Opinnäytetyön toimeksiantajalla on vahva kokemus omistajayrittäjävetoisten yritysten tilintarkastuksesta, veroneuvonnasta sekä yritysjärjestely- ja muista asiantuntijapalveluista. Suomessa suurimpien tilintarkastusyhteisöjen palveluvalikoimaan kuuluu muun muassa edellä mainittujen palvelujen ohella sisäinen tarkastus. Opinnäytetyö perustuu toimeksiantajan tulevaisuuden strategiaan, jossa tarkoituksena on palveluvalikoiman laajentaminen sisäiseen tarkastukseen. Näin yhtiö pystyy paremmin vastaamaan markkinoiden haasteisiin.

Kuten edellä on todettu, opinnäytetyö pohjautuu toimeksiantajan ”ongelmaan”, jossa nykyistä palveluvalikoimaa ei katsota tarpeeksi laajaksi ja kilpailukykyiseksi verrattaessa suurimpiin tilintarkastusyhteisöihin Suomessa. Toki Suomessa toimivat suurimmat tilintarkastusyhteisöt, ns. big four -yhtiöt, ovat liiketoiminnan laajuudeltaan aivan eri luokassa kuin kooltaan ja liikevaihdoltaan pienemmät yhtiöt. Opinnäytetyön toimeksiantaja ei varsinaisesti halua kilpailla edellä mainittujen big four -yhtiöiden kanssa mutta se haluaa kuitenkin olla markkinoilla varteen otettava tekijä myös sisäisen tarkastuksen toimialalla.

1.1 Työn tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on laajentaa toimeksiantajan palveluvalikoimaa sisäisen tarkastuksen palvelulla, joka on dokumentoitu myynti-, markkinointi- ja toteuttamiskelpoiseen muotoon. Tuotteistamisen menetelmiä hyödyntäen uuden palvelun sisältö ja eri vaiheet laaditaan kirjalliseen muotoon, jotta palvelu konkretisoituu toimeksiantajalle. Kun palvelun sisältö on analysoitu ja dokumentoitu, toimeksiantajalla on hyvät valmiu-

det palvelun markkinointiin ja tuottamiseen. Opinnäytetyön avulla halutaan vastata kahden tutkimusongelmaan: millaista asiantuntijaosaamista sisäisen tarkastuksen tuottaminen käytännössä vaatii ja miten palvelun sisältö voidaan kuvata palvelun myyntiä, markkinointia ja käytännön toteutusta varten. Ensimmäiseen tutkimusongelmaan vastaamiseksi kerätään teorian tietoa sisäistä tarkastusta koskevasta kirjallisuudesta ja tutkimuksista sekä suoritetaan teemahaastatteluja alan ammattilaisille. Tuotteistaminen on apuväline vastattaessa toiseen tutkimusongelmaan. Tuotteistamisen avulla uuden palvelun sisältö ja eri vaiheet määritellään ja selkeytetään markkinoinnin, myynnin ja käytännön toteutuksen pohjaksi. Tarkoituksena on, että opinnäytetyön pohjalta toimeksiantajalla on palveluvalikoimassaan myynti-, markkinointi- ja toteutuskelpoinen sisäisen tarkastuksen palvelutuote, jonka lanseeraamista voidaan lähteä toteuttamaan.

Opinnäytetyössä ei tulla testaamaan uuden palvelun soveltuvuutta käytännössä. Lisäksi sisäisen tarkastuksen palvelun sisällön ja eri vaiheiden dokumentoinnissa ei pureuduta esimerkiksi yksityiskohtaisiin tarkastustoimenpiteisiin. Opinnäytetyössä pyritään saamaan käsitys ennen kaikkea palvelun tuottamiseen vaadittavasta asiantuntijaosaamisesta, palveluprosessin yleisestä kulusta ja sen eri vaiheissa huomioon otettavista asioista.

1.2 Tutkimusote ja tutkimusstrategia

Tutkimuksellisenä lähestymistapana opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa voidaan tarkastella nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä nykyisessä ympäristössä (Yin 1983, 23, Metsämuuronen 2008, 16 mukaan). Tapaustutkimuksen avulla tarkasteltavasta ilmiöstä tuotetaan tietoa sen todellisessa tilanteessa ja ympäristössä. Tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52.) Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena on sisäinen tarkastus ja sisäisen tarkastuksen työssä vaadittava asiantuntijaosaaminen sekä työn toteuttamisen kannalta keskeiset asiat. Kyseessä on toimeksiantajalle uusi palvelu, jonka vuoksi opinnäytetyön tarkoituksena on luoda laaja ymmärrys ja käsitys uudesta palvelusta.

Opinnäytetyössä on havaittavissa yhtäläisyyksiä myös konstruktiviseen tutkimukseen. Ojasalon ym. (2009, 68) mukaan konstruktivinen tutkimus soveltuu lähestymistavaksi hyvin, kun tarkoituksena on saada aikaan konkreettinen tuotos, esimerkiksi uusi tuote.

Uuden konkreettisen tuotoksen toimivuus tulee aina arvioida ja testata käytännössä. (emt.) Opinnäytetyössä toimeksiantajalle luodaan uusi palvelutuote, joka kuitenkin tulee testattua käytännössä vasta kehittämistehtävän valmistumisen jälkeen, kun palvelua aletaan markkinoida potentiaalisille asiakkaille. Tämän vuoksi kyseessä ei ole täysin konstruktiivinen tutkimus.

Opinnäytetyön aineistonhankintamenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa haastattelun strukturointiaste. Lomakehaastattelun avulla tarkoituksena on kerätä faktatietoa ja haastattelun kohteena on suuri joukko ihmisiä. Ei-strukturoitu haastattelu puolestaan voidaan toteuttaa esimerkiksi puolistrukturoituna haastatteluna, jolloin kysymykset ovat avoimia ja antavat haastateltavalle mahdollisuuden omille tulkinnoille ja mielipiteille. (Ojasalo ym. 2009, 96.) Puolistrukturoitu haastattelu sopii haastattelumuodoksi erityisesti, kun haastateltavien kokemukset vaihtelevat ja haastateltavia on vähän (Metsämuuronen 2008, 41). Opinnäytetyön haastattelut kohdennetaan valikoiduille sisäisen tarkastuksen ammattilaisille. Tietoa kerätään pieneltä asiantuntijajoukolta (alle 10 ihmiseltä) ja kysymykset suunnitellaan luonteeltaan siten, että vastauksista ilmenee haastateltavan omat käsitykset ja kokemukset aiheesta. Tarkoituksena ei ole siis saada tarkkoja vastauksia, vaan eri henkilöiden mielipiteitä ja käsityksiä analysoimalla pyritään muodostamaan ymmärrys aiheesta. Yhteenvedon voidaan todeta, että haastattelujen tarkoituksena on antaa tukea teoriassa saadulle tiedolle ja oppia sisäisen tarkastuksen palveluista niiltä, joilla jo on vankkaa kokemusta alalta. Haastattelut antavat tärkeää tietoa, jotta voitaisiin muodostaa käsitys alan parhaista käytännöistä ja sisäisessä tarkastuksessa huomioitavista olennaisista asioista.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyön tavoite on hankitun tiedon pohjalta luoda toimeksiantajalle resurssit ja perusvalmiudet palvelun suorittamiseksi. Näiden resurssien luomisen jälkeen kyseisen palvelun toimivuus tulee testattua, kun palvelua päästään markkinoimaan ja tarjoamaan potentiaalisille asiakkaille.

2 SISÄINEN TARKASTUS

Sisäisen tarkastuksen työtä ohjaa alan kansainvälisen kattojärjestön IIA:n (The Institute of Internal Auditors) kansainvälinen ammatillisten käytäntöjen ajatusmalli. Yhtenä osana tähän ajatusmalliin sisältyy sisäisen tarkastuksen määritelmä.

IIA:n virallisen määritelmän mukaan ”sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi-, konsultointi- ja varmistustoimintaa, joka on luotu tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa ja parantamaan sen toimintaa. Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, hallinto- sekä johtamis- ja valvontaprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen”. (IIA:n kansainvälisten käytäntöjen ajatusmalli, Mikola 2010, 73 mukaan)

Kansainvälisen ammatillisen käytäntöjen ajatusmallin ylimmän tason muodostavat siis sisäisen tarkastuksen määritelmä ja alan eettiset säännöt. Seuraavan tason muodostavat alan kansainväliset ammattistandardit. Jokaisen sisäistä tarkastusta harjoittavan tarkastajan ja organisaation tulee noudattaa työssään näitä kolmea ajatusmallin tasoa. Edellä mainittujen pakottavien osien lisäksi sisäisen tarkastuksen työtä ohjaa joukko vapaaehtoisesti noudatettavia säädöksiä, joihin kuuluu käytännön ohjeet sekä kehitys ja työvälineet. (Mikola 2010, 71–72.)

Sisäisen tarkastuksen tehtävät voidaan lyhyesti kiteyttää edellä sisäisen tarkastuksen määritelmässä esitettyihin tehtäviin; sisäinen tarkastus keskittyy tehtävässään yhä enemmän lisäarvon tuottamiseen. Tavoitteiden saavuttaminen ja sen tukeminen on haluttu ottaa esille sisäisen tarkastuksen määritelmässä, koska tavoitteiden saavuttaminen katsotaan yleisesti organisaatioissa merkittävimmäksi menestymisen ja onnistumisen mittariksi. Tämän tehtävän varmistamiseksi sisäinen tarkastus arvioi organisaation riskienhallintaa, sisäistä valvontaa sekä johtamis- ja hallintojärjestelmää kiinnittämällä huomiota näiden alueiden toimintoihin ja toimintatapoihin. Tärkeää sisäisen tarkastuksen tehtävän onnistumiseksi on tehdä kehitysehdotuksia näillä alueilla havaittuihin asioihin, jotta tarvittaviin kehittämistoimenpiteisiin voidaan ryhtyä. (Mikola 2010, 74.)

Edellä mainitussa kappaleessa ammatillisen ajatusmallin toisen (pakottavan) perustason muodostavat eettiset säännöt, jotka on laadittu pääasiassa sisäisen tarkastuksen ammatitieteen edistämistä ajatellen. Eettisiin sääntöihin kuuluu neljä peruseriaa: rehellisyys, objektiivisuus, luottamuksellisuus ja ammattitaito. Sisäisen tarkastuksen suoritta-

minen eettisiä ohjeita noudattaen on kytköksissä sisäisen tarkastuksen määritelmässä mainittuun objektiivisuuteen. Objektiivisuus on olennaista sisäisen tarkastuksen arvostukselle sidosryhmien keskuudessa. (Mikola 2010, 75.)

2.1 Sisäisen tarkastuksen tehtävät organisaatiossa

Sisäisen tarkastuksen palvelut voidaan jakaa kahteen luokkaan, arviointi- ja varmistuspalveluihin sekä konsultointipalveluihin. Arviointi- ja varmistuspalveluihin kuuluvat pääasiassa organisaation riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintoprosessien tehokkuuden arviointi ja kehittäminen. Näitä tehtäviä hoitaessaan sisäisen tarkastuksen tavoitteena on antaa objektiivinen ja riippumaton arvio niiden tilasta ja samalla antaa suosituksia ja ohjeita näiden osa-alueiden ja tätä kautta koko organisaation toiminnan kehittämiseksi. (Kuuluvainen 2010, 87.) Konsultointipalvelut puolestaan ovat luonteeltaan neuvonantopalveluja, joiden sisältö sovitaan aina erikseen asiakkaan kanssa (Kuuluvainen 2010, 91).

Kansainvälinen tilintarkastusyhteisö Ernst & Young teki vuonna 2011 tutkimuksen, jossa selvitettiin muun muassa yritysten ylimmän johdon odotuksia sisäisestä tarkastuksesta. Tutkimukseen vastanneista 74 % oli sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen toiminnassa on kehitettävää. Tutkimuksen perusteella yritysjohto haluaa sisäiseltä tarkastukselta tukea strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja liiketoiminnan riskienhallintaan. Lisäksi tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen roolia voisi vahvistaa muun muassa seuraavilla osa-alueilla:

- prosessien tehostaminen
- kiinteistöt ja rakentaminen
- yrityshankinnat
- ulkoistaminen
- uusien tuotteiden kehittäminen

(Unlocking the strategic value of Internal Audit 2011.)

2.2 Arviointi- ja varmistuspalvelut

Alla on kuvattu sisäisen tarkastuksen arviointi- ja varmistuspalvelujen osa-alueita.

Johtamis- ja hallintojärjestelmä

Johtamis- ja hallintojärjestelmän keskeisiksi toimijoiksi katsotaan

1. hallitus (ja sen jäsenistä mahdollisesti muodostettu tarkastusvaliokunta)
2. ylin johto, myös toimitusjohtaja
3. sisäinen tarkastus
4. tilintarkastus.

(Kuuluvainen 2010, 25).

Toimiva johtamis- ja hallintojärjestelmä edellyttää näiden toimijoiden tehokasta tiedonvälitystä ja toiminnan koordinoimista. Yleisesti kyse on toiminnan ohjauksesta ja valvonnasta, jonka tavoitteena on arvon tuottaminen sekä omistajan odotusten täyttäminen. (Kuuluvainen 2010, 27.)

Organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmän arvioinnissa sisäinen tarkastus kiinnittää huomiota organisaation johtamisen ja raportoinnin tehokkuuteen sekä tehokkaaseen toiminnan koordinointiin ja etiikan ja arvojen edistämiseen organisaation sisällä. Olen-naista on, että arvioinnin perusteella sisäinen tarkastus esittää suosituksia järjestelmän parantamiseksi. (Kuuluvainen 2010, 88.)

Riskienhallinta

Riskienhallinta on osa organisaation johtamista. Keskeisessä roolissa on yhtiön hallitus, jonka vastuulla on huolehtia siitä, että organisaatiossa on riskienhallintajärjestelmä. Sisäinen tarkastus puolestaan arvioi riskienhallintajärjestelmän tehokkuutta ja edistää järjestelmän kehittämistä. Riskeillä on yhteys organisaation tavoitteisiin. Sisäisen tarkastuksen tulee tietää organisaation tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamista uhkaavat merkittävät riskit ja tämän tietämyksen perusteella suunnata ja toteuttaa tarkastus merkittävimpiä riskejä sisältäville alueille. (Kuuluvainen 2010, 39.)

PricewaterhouseCoopers (2012) toteutti tutkimuksen, josta kävi ilmi muun muassa, että seuraavien viiden vuoden aikana yritysten toiminnassa keskeisenä tekijänä tulee ole-

maan riittävän ja asianmukaisen riskienhallinnan kehittäminen. Tämä johtuu olennaisilta osin siitä, että yritykset kasvavat ja kansainvälistyvät kovaa vauhtia, ja luonnollisesti kova kasvu ja laajentuminen aiheuttavat myös riskejä. (A study examining the...)

Riskienhallinnan merkittävydestä sisäisen tarkastuksen toiminnan kannalta kertoo myös se, että riskienhallinta korostui sekä Ernst & Youngin että PricewaterhouseCoopersin teettämässä tutkimuksissa.

Valvontajärjestelmä

Valvonta on riskienhallinnan ohella yksi osa organisaation johtamista. Myös valvonnalla on selkeä yhteys organisaation tavoitteisiin, joiden saavuttamiseksi valvonnan avulla pyritään siihen, että organisaation toiminta on tehokasta, raportointi on luotettavaa ja lakeja ja ohjeita noudatetaan. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on arvioida valvontamenettelyjen tuloksellisuutta ja tehokkuutta sekä edistää niiden jatkuvaa parantamista. (Kuuluvainen 2010, 89.)

Vuonna 2011 ilmestyneessä Keskuskauppakamarin hallitusbarometrissä selvitettiin suomalaisten pk-yrityksien hallituksen toimintaan kohdistuvia ajankohtaisia asioita. Selvityksen perusteella hallituksen jäsenet kaipaavat enemmän tietoa sisäiseen valvontaa ja riskienhallintaan liittyvistä asioista. Lisäksi hallituksen jäsenet toivovat toiminnan painottamista enemmän strategiatyöhön ja toiminnan valvontaan. (Keskuskauppakamari 2011.) Sisäinen tarkastus on toiminnallisesti organisaation hallituksen tai tarkastusvaliokunnan alainen. Sisäisellä tarkastuksella on hyvät valmiudet tuoda oma tietämyksensä ja tietotaitonsa riskienhallinnasta ja sisäisestä valvonnasta, ja näin tuoda näitä asioita koskevat näkemyksensä hallituksen tietoon. Näin sisäinen tarkastus voi tehostaa organisaation toimintaa ja tukea tavoitteiden saavuttamista.

Arviointi- ja varmistuspalveluiden lisäksi sisäinen tarkastus suorittaa erilaisia konsultointipalveluja, jotka on kuitenkin järjestettävä siten, että sisäisen tarkastuksen riippumattomuus ja objektiivisuus säilyvät. Konsultointipalvelujen luonne sovitaan tavallisesti yhteistyössä organisaation kanssa. Näihin palveluihin sisältyvät erilaiset neuvonanto- ja muut tämän luonteiset palvelut on tärkeää sopia siten, että sisäiselle tarkastukselle ei lankea tätä kautta päätöksentekovastuuta. Näin voidaan varmistaa edellä mainittu sisä-

sen tarkastuksen riippumattomuuden ja objektiivisuuden säilyminen. (Kuuluvainen 2010, 91.)

Toiminnallisesti sisäinen tarkastus on organisaation hallituksen alainen. Sisäisen tarkastuksen asemaa arvioidessa on olennaista huomioida, että sisäisen tarkastuksen tehtävissä toimivat henkilöt eivät voi toimia kohdeorganisaation linjatehtävissä, kuten hallinto-, talous- tai riskienhallintaosastolla. (Kuuluvainen 2010, 92.)

2.3 Sisäisen tarkastuksen riippumattomuus

Sisäisen tarkastuksen määritelmässä todetaan, että sisäinen tarkastus on tarkoitettu tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa. Lisäarvon tuottamiseksi on ensiarvoisen tärkeää, että sisäinen tarkastus on toiminnassaan riippumaton, ammattimainen ja objektiivinen. Kaikki edellä mainitut edellytykset ovat kytköksissä toisiinsa, eli esimerkiksi sisäinen tarkastus ei voi olla riippumaton, mikäli objektiivisuutta koskevat edellytykset eivät täyty. Riippumattomuuden ja objektiivisuuden turvaamiseksi on suositeltavaa, että kohdeorganisaatiohierarkian korkein päättävä elin päättää sisäisen tarkastuksen johtajan valinnasta, toiminnan arvioinnista, palkitsemisesta sekä erottamisesta. (Kuuluvainen 2010, 95–97.) Sisäisen tarkastuksen riippumattomuus on suositeltavaa toteuttaa osapuolten välisin keskusteluin ja yhteisin toimenpitein, joista käytännön esimerkkinä mainittakoon sisäisen tarkastuksen toimintaohje, joka perustuu alan ammattistandardeihin. (Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit 2004, 1) Toimintaohjeessa tulee kuvata muun muassa sisäisen tarkastuksen toimintaperiaatteet, ja tällöin on hyvä dokumentoida myös sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta, ammattimaisuutta ja objektiivisuutta koskevat edellytykset. (Kuuluvainen 2010, 95–97.)

2.4 Sisäisen tarkastuksen johtaminen

Sisäisen tarkastuksen johtamiseen sisältyy muun muassa useita ammatilliseen sisältöön liittyviä asioita, joita on käsitelty jäljempänä. Vastuuhenkilöistä todettakoon, että sisäistä tarkastusta varten organisaatioon tulee nimetä sisäisen tarkastuksen johtaja, jolla ei saa olla muita linjaorganisaatioon liittyviä vastuita. Sisäinen tarkastus voidaan toteuttaa oman henkilöstön toimesta tai palvelu voidaan ulkoistaa joko kokonaan tai osittain. Pal-

velun ulkoistamismahdollisuuden vuoksi sisäisen tarkastuksen johtamista kutsutaan sisäisen tarkastustoiminnon johtamiseksi. Mikäli organisaation omat resurssit eivät riitä tarvittavien tarkastustehtävien hoitamiseksi, sisäisen tarkastuksen johtajan tulee hankkia tarvittavat resurssit esimerkiksi ostopalveluna organisaation ulkopuolelta. (Kuuluvainen 2010, 98.)

Kuten edellä olevassa luvussa on todettu, sisäisen tarkastuksen johtajan tulee aina olla organisaation oma henkilö. Mikäli sisäinen tarkastus suoritetaan ulkopuolisen palveluntarjoajan toimesta, organisaation hallituksen tai tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja vastaa sisäisen tarkastuksen johtajan velvollisuuksista. Ulkopuolista palveluntarjoajakin käytettäessä sisäisen tarkastuksen johtaja on viime kädessä vastuussa siitä, että tarkastus suoritetaan ammattistandardien mukaisesti. Sisäisen tarkastuksen johtajan tehtäviä määriteltäessä voidaankin todeta, että standardien noudattamisen valvonta on näistä tehtävistä keskeisin. (Kuuluvainen 2010, 100.)

Mikä sitten voisi olla ”optimaalisin” tapa organisoida sisäisen tarkastuksen toiminto? Sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi toiminnallisesti organisaation hallitukselle tai vastaavalle ylimmälle päättävälle elimelle. Lisäksi johtaja ja ydinosa tarkastajista ovat organisaation omaa henkilöstöä. Kun tämä sisäinen tarkastustoiminto on riippumaton, objektiivinen ja ammattitaitoinen, voi sisäisen tarkastuksen johtaja tarvittaessa käyttää ostopalveluja. (IIA’s Position Paper on the Role of Internal Auditing Resourcing the Internal Audit Activity 2009.)

PricewaterhouseCoopersin vuonna 2012 toteuttaman tutkimuksen tulos sitä vastoin kertoo, että tulevaisuudessa sisäinen tarkastus raportoi tarkastushavainnoista enemmän toimivalle johdolle kuin organisaation hallitukselle. (A study examining the ...) Eri asia on, miten sisäinen tarkastus tällaisissa tapauksissa säilyttää riippumattomuutensa suhteessa toimivaan johtoon.

2.5 Sisäisen tarkastuksen perustaminen ja järjestäminen

Organisaation kasvaessa jossakin vaiheessa on syytä vakavasti harkita sisäisen tarkastustoiminnon perustamista. Peruskysymys tämän arvioinnissa on se, onko organisaatio jo niin suuri ja monimutkainen, että hallitus tai vastaava toimitus tarvitsee tavanomai-

sessä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävyyden arvioinnissaan avuksi omaa tai ostopalveluna hankittua sisäisen tarkastuksen toimintoa. Todettakoon että tietyissä organisaatiomuodoissa, kuten pankeissa ja vakuutuslaitoksissa, sisäisen tarkastustoiminnon järjestäminen perustuu lainsäädäntöön. (Kuuluvainen 2010, 101.) Lisäksi pörssiyrityksiä sitoo ”Suomen Listayhtiöiden hallinnointikoodi”-suositus, jossa on selostettava miten sisäinen tarkastus on yhtiössä järjestetty (Suomen Listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010). Vastaavatyypisten selvityksien laadintaan ovat velvollisia myös julkisen sektorin yhteisöt (Kuuluvainen 2010, 101).

Vaikka sisäisen tarkastuksen perustaminen on lähtökohtaisesti organisaatiokohtaista, raja-arvona sisäisen tarkastuksen perustamiselle katsotaan 100 miljoonan euron liikevaihtoa tai viisisataa työntekijää. Koska hallituksen puheenjohtaja vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävyyttä koskevasta arvioinnista, hänen päätettäväänään viime kädessä on se, missä vaiheessa ja missä laajuudessa sisäisen tarkastuksen perustaminen tulee ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi. (Kuuluvainen 2010, 102.)

Sisäisen tarkastuksen perustamisvaiheeseen kuuluu joukko toimintoja, joiden kohdalla on suositeltavaa käyttää apuna ulkopuolista palveluntarjoajaa. Alkuvaiheen toimenpiteisiin kuuluvat muun muassa henkilöstön perehdytys ammattistandardeihin, sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja tarpeellisten työvälineiden laatiminen ja määrittäminen. Lisäksi alkuvaiheessa tulee suunnitella ensimmäisen kauden toimintaa, jonka yhteydessä laaditaan standardien mukainen riskikartoitus erillistä toimintasuunnitelmaa varten. Edellä mainittujen tehtävien lisäksi ulkopuoliseen palveluntarjoajaan kuuluvan henkilön on suositeltavaa myös ohjata loppuun sisäisen tarkastuksen ensimmäinen toimintakausi. (Kuuluvainen 2010, 102.)

Sisäisen tarkastuksen tarkoitus, toimivalta ja vastuu ovat minimiedellytykset, jotka tulee laatia kirjallisesti ammattistandardien mukaisesti toimintaohjeeseen, ja jonka allekirjoittavat hallituksen (tai vastaavan toimielimen) puheenjohtaja, toimitusjohtaja ja sisäisen tarkastuksen johtaja. Ammattistandardeissa on määritelty minimivaatimukset, jotka toimintaohjeessa tulee olla, jotta se täyttäisi ammattistandardien mukaiset asiat. Vakiintuneen käytännön mukaisesti edellä esitetyn kolmen minimivaatimuksen lisäksi toimintaohjeessa on suositeltavaa määritellä muun muassa sisäisen tarkastuksen toimintaajatus, tavoitteet, vastuut ja oikeudet suhteessa muun organisaation vastuisiin. Yhteenvedon voidaan todeta, että toimintaohje on erinomainen tapa määritellä, miksi sisäinen

tarkastus on olemassa, mitkä ovat tarkastuksen keskeiset tavoitteet, keitä ovat sen asiakkaat, mitä palveluita tarkastukseen sisältyy, mikä tarkastustoiminnon asema on organisaatiossa sekä vastuut ja oikeudet suhteessa muun organisaation toimintaan. (Kuuluvainen 2010, 104–108.)

2.6 Sisäisen tarkastuksen asema suhteessa tilintarkastukseen

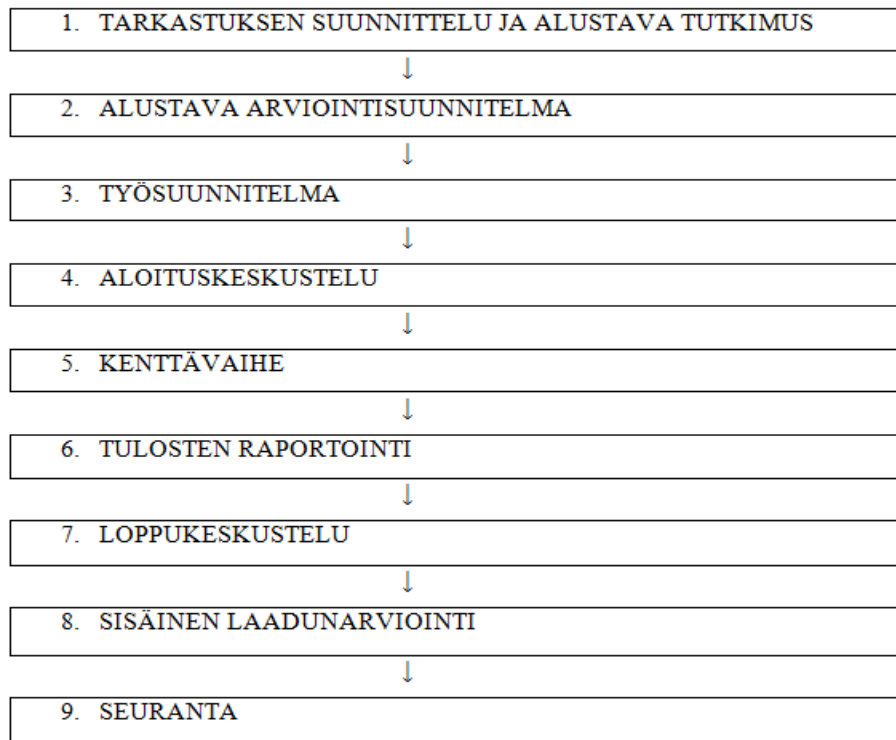
Organisaatioiden toimintaan liittyy myös tahoja, joiden tarkastusoikeus perustuu lainsäädäntöön, tästä esimerkkinä tilintarkastus. Tilintarkastusta säätelee alan omat lait ja asetukset, kuten tilintarkastuslaki ja alan kansainväliset ammattistandardit (ISA-standardit). Tilintarkastuksen tarkoitus ja lähtökohdat perustuvat kohdeorganisaation kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallinnon lainmukaisuuden ja oikeellisuuden varmistamiseen. Tilintarkastuksen tavoitteena ei ole antaa arvioita kohdeorganisaation toiminnan tarkoituksenmukaisuuteen ja toimintaedellytyksiin, vaan nämä ovat sisäisen tarkastuksen tehtäviä. (Kuuluvainen 2010, 94.)

Sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen tehtävien tehokkuuden varmistamiseksi on tärkeää, että näiden tahojen vastuulliset henkilöt tekevät tarpeellisessa määrin yhteistyötä päällekkäisen työn välttämiseksi. Yhteistyön toimiessa saumattomasti ja tehokkaasti sisäinen tarkastus ja tilintarkastus voivat omassa toiminnassaan hyödyntää toisen tekemää työtä. Tiivistettynä sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen toiminnan eroista voidaan todeta, että molempien toiminta painottuu riskeihin ja raportoinnin luotettavuuteen. Sisäisessä tarkastuksessa painotetaan kohdeorganisaation omia toimintariskejä ja raportoinnin oikeellisuuden varmistaminen kohdistuu organisaation hallitukseen ja toimivaan johtoon. Tilintarkastus puolestaan keskittyy organisaation liiketoimintariskeistä aiheutuviin tilintarkastusriskeihin ja raportoinnin oikeellisuuden varmistaminen painottuu annettuun ulkoiseen tilinpäätösinformaatioon. (Kuuluvainen 2010, 94.)

2.7 Sisäisen tarkastuksen prosessi

Sisäinen tarkastus on jokaisen tarkastuksen osalta aina yksityiskohtainen ja tilannekohtaisesti räätälöity, mutta sisäisen tarkastuksen prosessi noudattaa tiettyjä toimintoja lähestulkoon aina toimeksiannosta riippumatta. Seuraavaksi on kuvattu tavanomainen

sisäisen tarkastuksen prosessi lyhyesti alusta loppuun, jotta ymmärretään, mitä konkreettisia vaiheita tarkastukseen sisältyy.



Kuvio 1. Sisäisen tarkastuksen prosessi (Koivu 2010, 231)

Tarkastuksen suunnittelu

Tarkastuksen suunnittelun ensimmäisenä vaiheena määritellään tarkastuksen tavoite, laajuus, ajoitus ja resurssit. Näiden osa-alueiden määrittelemiseksi tarkastuksen kohteesta kerätään taustainformaatiota sekä keskustellaan tarkastuksen kohteen henkilöstön kanssa. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan jo muodostaa käsitys tarkastuskohteen keskeisimmistä riskeistä ja sisäisen valvonnan tasosta organisaatiossa. Tämä auttaa suuntaamaan tarkastuksen painopisteitä tarkastuksen kannalta keskeisille osa-alueille. (Koivu 2010, 208.)

Taustainformaation keräämisen ja keskustelun pohjalta laaditaan alustava arviointisuunnitelma, johon sisällytetään edellä mainitut tarkastuksen tavoite, laajuus, ajoitus ja resurssit. Tarkastuksen tavoitteiden osalta on tärkeää mainita, miksi tarkastus suoritetaan ja mistä asioista tarkastuksen avulla halutaan varmistua. Tarkastuksen tavoitetta määrittäessä on tärkeää ottaa huomioon myös sisäisen tarkastuksen määritelmä, ja sen

velvoittavuus sisäiselle tarkastukselle; miten sisäinen tarkastus voi tuottaa toimeksiantajalle lisäarvoa ja parantaa organisaation toimintaa. (Koivu 2010, 211.)

Tarkastuksen suunnittelun viimeisenä vaiheena alustava arviointisuunnitelma käydään läpi tarkastuskohteen johdon ja asianomaisten henkilöiden kanssa. Tästä keskustelusta voidaan käyttää nimitystä aloituskeskustelu, jonka avulla varmistetaan, että osapuolilla on yhteinen näkemys tarkastuksen sisällöstä ja tavoitteista. Aloituskeskustelun jälkeen alustava arviointisuunnitelma viimeistellään, jonka jälkeen laaditaan lopullinen arviointisuunnitelma. Lopullisen arviointisuunnitelman hyväksyy tarkastusjohtaja. (Koivu 2010, 211.)

Sisäisen tarkastuksen kansainvälinen kattojärjestö, IIA, toteutti vuonna 2012 tutkimuksen, jossa verrattiin muun muassa sisäisten tarkastajien ja sidosryhmien (toimiva johto, hallitus tms. toimielin) käsityksiä tarkastuksen riskiperusteisista painopistealueista omassa organisaatiossaan. Kyselyn tuloksista voidaan lyhyesti todeta, että sisäisen tarkastuksen ja sidosryhmien käsitykset tarkastuksen painopisteistä erosivat melko paljon. (IIA 2012). Kyselyn tulos vahvistaa sitä käsitystä, että sisäisen tarkastuksen tulee tehdä enemmän yhteistyötä sidosryhmien kanssa tarkastuksen tehokkuuden parantamiseksi, lisäarvon tuottamiseksi ja asiakashyödyn lisäämiseksi.

Tarkastuksen ”kenttävaihe”

Tarkastuksen suunnittelun jälkeen toteutetaan tarkastuksen ”kenttävaihe”, joka jakautuu informaation tunnistamiseen, analysointiin ja arviointiin sekä dokumentointiin. Informaation tunnistamisessa pääpaino on toimeksiannon tavoitteiden kannalta relevantissa informaatiossa. Informaation tunnistamisen apuvälineeksi suositellaan käyttämään erilaisia tarkistuslistoja ja tiedonkeruupohjia. Informaation analyttinen arviointi on käytökelpoinen esimerkiksi, kun halutaan etsiä odottamattomia eroja, epätavallisia tapahtumia tai mahdollisia virheitä ja väärinkäytöksiä. Tarkastuksen edetessä havaintojen jatkuva dokumentointi on perusedellytys tehokkaan tarkastuksen varmistamiseksi. Tarkastuksen dokumentaatio saatetaan työpapereiden muotoon ja niistä voidaan todentaa saatu informaatio ja tehdyt analyysit. Dokumentaation osalta keskeistä on varmistautua siitä, että dokumentaatiosta käy ilmi, mitä tarkastuksessa on tehty, suoritettut analyysit, läpikäytyt valvontamenettelyt sekä perusteet tarkastuksessa päädyttyihin havaintoihin ja suosituksiin. (Koivu 2010, 218–221.)

Raportointi

Suoritettuna kenttätöiden jälkeen tarkastuksen tulokset raportoidaan toimeksiantajalle. Ennen kirjallista raportointia tarkastuskohteen päähavainnot käydään läpi tarkastusjohtajan kanssa. Keskustelun tarkoituksena on varmistaa, että tarkastusjohtaja ja tarkastuksen toteuttaneet henkilöt ovat yksimielisiä tarkastushavainnoista. Varsinainen kirjallinen raportointi sisältää aina toimeksiannon tavoitteet ja laajuuden sekä toimeksiantajalle raportoitavat johtopäätökset, suositukset ja toimenpidesuunnitelmat. Raportti on suositeltavaa laatia aina kirjallisena. Lisäksi raportti tulee varmentaa tarkastusjohtajan allekirjoituksella. Raportin laadinnassa erityishuomiota tulee kiinnittää tarkastukselle asetettuihin tavoitteisiin, toimeksiantajalle lisäarvoa ja uutta informaatiota annettavaan tietoon sekä organisaation johdolle annettaviin suosituksiin. (Koivu 2010, 222–225.)

Tarkastustehtävän lopuksi tarkastaja vaatii tarkastuskohteen johdolta selvityksen, mitä johto on tehnyt tarkastusraportoinnissa esitettyjen suositusten johdosta. Käytännössä selvitys toteutetaan kyselyllä, jonka ajankohdan ratkaisee tarkastushavaintojen kriittisyys. Tätä tarkoitusta varten suositellaan laatimaan esimerkiksi erillinen seurantataulukko, johon kirjataan raportoinnissa tehdyt suositukset ja johdon toimenpidesuunnitelma. Suositusten ja toimenpidesuunnitelmien noudattamisen seuranta on ensiarvoisen tärkeää, koska näin varmistetaan tarkastuksessa tehtyjen, organisaation toimintaa parantavien menettelytapojen jalkauttaminen organisaation toimintaan. (Koivu 2010, 231–232.)

2.8 Sisäisen tarkastuspalvelun osto

Organisaatiossa toimivan sisäisen tarkastuksen johtajan vastuulla on, että sisäisellä tarkastuksella on riittävät resurssit tarkastuksen suorittamiseen. Resursseja tulee arvioida vuosittain tarkastussuunnitelmaa tehtäessä. Mikäli tällöin havaitaan, että omat resurssit eivät riitä tai organisaation toimintaan liittyy sellaisia asioita, jotka vaativat erityisosamista, organisaatio voi hankkia tukea tarkastuksen suorittamiseen organisaation ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Ulkoista palveluntarjoajaa käytetään myös esimerkiksi, kun organisaatio tarvitsee apua sisäisen tarkastustoiminnon perustamiseen tai olemassa olevan tarkastustoiminnan kehittämiseen. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulee säännöllisesti arvioida organisaation tarkastustoiminnon resursseja ja tarvittaessa hankkia apua tiettyjen tarkastuksen osa-alueiden suorittamiseen esimerkiksi sisäiseen tarkastukseen erikoistuneelta organisaatiolta. (Kuuluvainen 2010, 142.)

On kuitenkin hyvä muistaa, että mikäli sisäinen tarkastus suoritetaan kokonaan tai osittain ulkopuolisen palveluntarjoajan toimesta, sisäisen tarkastuksen johtamistehtävä ja siihen liittyvä päätöksenteko ja vastuu säilyvät kuitenkin aina organisaatiossa. Mikäli organisaatiossa ei resurssipulan vuoksi ole nimetty erillistä sisäisen tarkastuksen johtajaa, vastuu palvelun järjestämisestä ja riittävydestä kuuluu yhtiön hallituksen puheenjohtajalle. Ulkopuolisen palveluntarjoajan henkilöstö siis opastaa ja neuvoo tarkastuksen suorittamisessa sisäisen tarkastuksen johtajan ohjauksen ja valvonnan alaisena. Ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttö kuitenkin helpottaa tarkastuksen valvontaa ja ohjausta sekä antaa varmuutta tarkastuksen laadusta, joten sen käyttö on yleisesti suositeltavaa. (Kuuluvainen 2010, 143.)

Kansainvälinen tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopers toteutti vuonna 2012 tutkimuksen, jonka mukaan sisäisen tarkastuksen johtajan aktiivinen osallistuminen yhtiön johtoryhmän työskentelyyn nähtiin selkeänä yhteytenä menestyvän yrityksen toimintaan. Tutkimuksen vastauksista voidaan päätellä myös se, että sisäisen tarkastuksen asema organisaatiossa on suoraan verrannollinen sisäisen tarkastuksen johtajan ja johtoryhmän välisen yhteistyön tasoon. Lisäksi monissa organisaatioissa toimivat sisäisen tarkastuksen johtajat kokevat ongelmana ammattitaitoisen työvoiman saatavuuden. Sisäisen tarkastuksen työlle kohdistetaan uusia vaatimuksia osa-alueille, joihin tähän mennessä sisäisessä tarkastuksessa ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota. Esimerkkejä näistä alueista ovat muun muassa työvoima ja osaaminen ja uusien tuotteiden lanseeraukseen liittyvät selvitykset. (The 2012 State of the International Audit Profession Study 2012)

Suuret tilintarkastusyhteisöt ovat melko tyypillinen sisäisen tarkastuksen palveluntarjoaja. Yleisen kokemuksen mukaan suurten tilintarkastusyhteisöjen kohdalla vaarana on kuitenkin se, että tilintarkastusyhteisön suorittama tarkastus suoritetaan kuten tilintarkastus, jolloin tarkastuksen laajuus ei ole sisäisen tarkastuksen ammattistandardien edellyttämällä tasolla. Tämän vuoksi tilintarkastusyhteisöjen on huolehdittava henkilöstönsä sisäisen tarkastuksen ammattitaidosta tarjotessaan ja tuottaessaan sisäisen tarkastuksen palveluja. Kuten aikaisemmin on todettu, sisäisen tarkastuksen on oltava riippumaton. Tämän vuoksi tässä yhteydessä on syytä muistaa, että sisäisen tarkastuksen palvelua ei tule hankkia organisaation omalta tilintarkastusyhteisöltä, koska tällöin joko sisäinen tarkastus tai tilintarkastus menettää luotettavuutensa. Eturistiriitatilanne säilyy siinäkin

tapauksessa, että sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen suorittaa saman organisaation erillinen henkilöstö. Ongelma ei poistu, vaikka tilanteesta olisi annettu kirjallinen selvitys. Organisaatiossa asia on helpoimmin ratkaistavissa siten, että organisaation ostopalveluja koskevaan politiikkaan sisällytetään kielto ostaa sisäisen tarkastuksen palvelua organisaation tilintarkastusyhteisöltä. (Kuuluvainen 2010, 145.)

2.9 Kehitystoimenpiteiden seuranta

Sisäisen tarkastuksen tavoitteiden toteutumiseksi keskeisessä asemassa on tarkastuksen raportointi sekä siihen perustuva kommunikointi ja seuranta. Sisäisen tarkastuksen tulee tehdä tiivistä yhteistyötä yhtiön hallituksen kanssa ja raportoida tälle säännöllisesti tarkastuksessa esille tulleista seikoista, kuten merkittävistä avoimista riskeistä, valvontaan liittyvistä kysymyksistä, johtamis- ja hallintojärjestelmää koskevista seikoista sekä muista yleisistä hallituksen ja toimivan johdon tarvitsemista tiedoista. Mikä on sitten sopiva aikaväli raportoinnille ja kommunikoinnille? Yleisesti sopivana on pidetty kahdesta neljään kertaan vuodessa tapahtuvasta raportoinnista hallitukselle. (Kuuluvainen 2010, 146.)

Sisäisen tarkastuksen johtajan vastuulla on varmistaa, että sisäisen tarkastuksen raportoidut asiat ja niitä koskevat johdon hyväksymät toimenpiteet on myös toteutettu. Seuranta kuuluu tavanomaisena osana sisäisen tarkastuksen vuosittaiseen tarkastus- ja ajankäyttösuunnitelmaan. Yleisesti hyväksi havaittu käytäntö on ollut sisällyttää annetut suositukset erilliseen seurantajärjestelmään, jonka organisoinnista sisäisen tarkastuksen johtaja vastaa. Lisäksi sisäinen tarkastus voi raportoida vuosittain ns. kokonaisarvion organisaation johtamis- ja hallinto- sekä riskienhallinta- ja valvontajärjestelmien toimivuudesta ja tehokkuudesta. Arvioon voi sisältyä esimerkiksi ehdotuksia kehitysalueista sekä tietoa aloitetuista tai lopetetuista kehittämistoimenpiteistä organisaatiossa. (Kuuluvainen 2010, 148.)

3 ASiantuntijapalvelujen tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on eri yhteyksissä määritelty eri tavalla. Sipilän (1999, 12) mukaan ”asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittämistä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan.” Parantaisen (2007, 11) mukaan asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen voidaan määritellä ”työksi jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi”. Johtopäätöksenä voidaan todeta että asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen liittyy läheisesti palvelujen kehittämiseen, josta hyötyvät sekä asiantuntijapalveluyritys että yrityksen asiakkaat.

Mistä sitten tunnistaa tuotteistetun asiantuntijapalvelun? Ensimmäkin palvelun tulee olla monistettavissa, joka tarkoittaa sitä että tuotteistettu asiantuntemus tai osaaminen on siirrettävissä henkilöltä toiselle ilman erillistä henkilökohtaista asiantuntijan kouluttamista tai että joku muu henkilö voisi ryhtyä tuotteistetun palvelun tuottajaksi (Parantainen 2007, 16). Lisäksi Parantaisen (2007, 25) mukaan hyvin tuotteistetun palvelun sisältö on selkeästi määritelty ja myös palvelun hinta tulee olla ilmoitettavissa.

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen hyötyjä on perusteltu laajasti. Sipilän (1999,17) mukaan tuotteistamisen avulla palvelun räätälöinti helpottuu, jolloin asiantuntijayrityksellä on valmiudet tuottaa tehokkaampaa ja asiakaslähtoisempää palvelua. Myös markkinoinnin kannalta tuotteistuksesta saatuja hyötyjä on esitetty kirjallisuudessa. Asiakkaan ostopäätös helpottuu, koska tuotteistetun palvelun sisällöstä ja hinnasta on selkeä käsitys (Parantainen 2007, 38).

3.1 Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen suunnittelu

Tuotteistamisen h yrityksen strategiaan, jonka laadinnassa on analysoitava tarkasti muun muassa asiakkaita, palveluvalikoimaa, kilpailijoita, hinnoittelua ja tarkastelun pohjalta yrityksessä on tehtävä valintoja, missä yritys haluaa olla mukana ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää (Lehtinen & Niinimäki 2005, 21). Strategian laadinnassa yritys joutuu myös pohtimaan omia kilpailuetujaan ja strategisia kasvumahdollisuuksia.

siaan. Näitä kahta asiaa yritys joutuu analysoimaan mahdollisesti myös tuotteistamisprosessin yhteydessä (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24).

Kilpailuetu voidaan saavuttaa joko osaamisen tai hintaan perustuvan ylivertaisuuden kautta. Asiantuntijapalveluissa on tyypillistä kilpailla voimakkaasti alhaisilla hinnoilla ja tätä kautta voittaa esimerkiksi tarjouskilpailuja ja saada uusia asiakkaita. On kuitenkin selvää, että pitkässä juoksussa tämä tulee näkymään negatiivisesti yrityksen kannattavuudessa. Keskeinen keino kilpailuedun saavuttamiseksi on ylivertaiseen palveluun perustuva osaaminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 21.)

Yrityksen myynnin kasvattamiseksi asiantuntijaorganisaatiolla on tarjolla useita eri vaihtoehtoja. Markkinapenetraation avulla yrityksen nykyisten palvelujen myyntiä pyritään kasvattamaan olemassa olevilla markkinoilla, joka merkitsee käytännössä ponnisteluja markkinaosuuden kasvattamiseksi. Markkinoiden kehittämisen yhteydessä asiantuntijaorganisaatio etsii nykyisille palveluille uusia markkinoita, kuten uusia kohdesegmenttejä tai uusia maantieteellisiä alueita. Palvelujen kehittäminen tarkoittaa käytännössä, että asiantuntijayritys kehittää nykyisille markkinoille uuden palvelun. Kyseinen vaihtoehto on melko riskialtis, ja sitä tulisikin lähtökohtaisesti käyttää vasta, kun kaksi edellistä vaihtoehtoa myynnin kasvattamiseksi eivät ole toteuttamiskelpoisia. Viimeisenä vaihtoehtona on palvelujen diversifiointi, jolloin yritys tarjoaa kokonaan uutta palvelua uusille markkinoille. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 27.)

Kun asiantuntijayritys haluaa kasvaa ja kehittää palvelujaan, yrityksen tulee tarkastella uudelleen myös yrityksen strategiaa. Palvelujen kehittämisen yhteydessä palvelujen tuotteistaminen on erittäin hyvä apuväline, ja onkin selvää että yrityksen strategian ja tuotteistamisen välillä tulee olla selvä yhteys.

3.2 Asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessin vaiheet

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessi voidaan katsoa jakautuvan eri vaiheisiin, joiden jäsenitys ja otsikointi on kuvattu alla perustuen artikkeliin *Tekes, Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua yrityksille – Opas yrityksille 2009*. Eri vaiheiden asiasisältö puolestaan muodostuu eri kirjallisuuslähteistä.

3.2.1 Palveluvalikoiman analysointi ja arviointi

Vaikka asiantuntijapalveluihin liittyy paljon aineettomuutta, myös asiantuntijayrityksen tulee pystyä kuvaamaan omia palvelujaan. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 46) mukaan tuotteistusprosessi lähtee liikkeelle yrityksen nykytilan arvioinnilla, jolloin selvitetään toiminnan lähtökohtia ja nykyistä palveluvalikoimaa. Tarkastelun tavoitteena on määrittellä yrityksen asiakkaat sekä näille tuotettavat palvelut ja näiden tuottamiseksi tarvittavat resurssit. Asiakkaiden tarpeet ovat asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen lähtökohta. (emt.)

Palveluvalikoimaa on hyvä arvioida säännöllisesti, koska tämän avulla palveluja voidaan säännöllisesti kehittää ja vastata näin markkinoiden vaatimuksiin. Aina on mahdollista, että säännöllisen arviointityön tuloksena yrityksessä havaitaan tarve laajentaa palveluvalikoimaa uusilla palveluilla. Uutta palvelua tulee arvioida kriittisesti analysoimalla mm. palvelun strategista sopivuutta, palvelun kohdemarkkinoita, potentiaalisia asiakkaita, kannattavuutta sekä uuteen palveluun kohdistuvan kehittämistyön vaatimuksia. Tarpeeksi kriittisen arvioinnin avulla on helpompi tehdä päätöksiä siitä, kannattaako uutta palvelua lähteä kehittämään yrityksen tuotantokäyttöön. (Tekes 2009, 10.)

Asiakkaiden tarpeista lähtevää palvelujen kehittämistä ja tuotteistamista voidaan pitää järkevänä lähestymistapana. Esimerkiksi voidaan kuvitella tilannetta, jossa yritys on käyttänyt runsaasti resursseja esimerkiksi tietyn palvelukokonaisuuden tuotteistamisprosessiin, ja seuraavaksi huomataan, että palvelulle ei ole kysyntää. Siksi asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa tulee tarkasti miettiä asiakkaiden tarpeita ja toiveita, ja ohjata toiminnan suunnittelua tämän pohjalta. Edellisessä kappaleessa mainittu uusien palvelujen kehittäminen ja tähän liittyvät vaatimukset ovat oman tämän opinnäytetyön kannalta tärkeässä roolissa, koska osana opinnäytetyötä tuotteistetaan toimeksiantajalle kokonaan uusi palvelu.

3.2.2 Palvelun määrittely

Tuotteistamisprosessin aluksi yritys on analysoinut ja arvioinut palvelujaan, ja valinnut palveluvalikoimasta yhden (tai useamman) palvelun tuotteistamista varten. Tämän jälkeen tuotteistaminen jatkuu määrittelemällä valitun palvelun keskeiset ominaisuudet,

joista tärkeimpinä voidaan pitää palvelun sisältöä, käyttötarkoitusta ja palvelun toteutus-tapaa. Jotta palvelun sisältö ja toteutus voidaan suunnitella asiakkaalle arvoa tuottavaksi, on tärkeää tietää asiakkaan saamat hyödyt palvelun käytöstä. (Tekes 2009, 11.)

Palvelun sisältö tulee rakentaa vastaamaan asiakkaan tavoittelemia hyötyjä. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 39) mukaan palvelun sisältö voidaan jakaa ydinpalveluun sekä liitännäispalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun olennaisin osa ja muut palvelut kootaan sen ympärille. Liitännäispalvelut puolestaan ovat välttämättömiä ydinpalvelun käytettävyydelle ja usein ne tekevätkin ydinpalvelun käytön mahdolliseksi. Liitännäispalveluihin voikin sisältyä merkittäviä kilpailuetuja, koska ne voivat antaa asiakkaalle enemmän vaihtoehtoja ja koko palveluprosessi on liitännäispalvelujen avulla mahdollista tehdä sujuvammaksi asiakkaan kannalta. Liitännäispalvelut ovat yritykselle hyvä keino erottautua kilpailijoista, koska monesti ydinpalvelun avulla erottautuminen on hyvin hankalaa. Liitännäispalveluihin onkin syytä kiinnittää huomiota erityisesti toimialoilla, joissa eri yritysten väliset ydinpalvelut ovat keskenään hyvin samanlaisia. Liitännäispalveluihin sisältyy paljon potentiaalia kilpailuedun saavuttamiseksi. (emt.)

Palvelun sisällön lisäksi tulee määritellä, miten palvelu on tarkoitus tuottaa ja toteuttaa. Palvelun tuottaminen voidaan määritellä palveluprosessiksi, joka jakautuu yrityksen sisäisiin prosesseihin (ei näy asiakkaalle) ja vuorovaikutustilanteisiin asiakkaan kanssa. Palveluprosessin kuvaamisen avulla saadaan tärkeää tietoa palvelun tuottamiseksi tarvittavista resursseista, kuten palvelun toteutukseen osallistuvista henkilöistä sekä näiden henkilöiden ajankäytöstä palvelun tuottamisessa. Resurssien määrittely auttaa toiminnan suunnittelussa ja palvelun kustannustehokkaassa toteuttamisessa. (Tekes 2009, 15–16.)

3.2.3 Palvelun vakioiminen ja konkretisointi

Yksi tuotteistetun palvelun ominaispiirteistä on palvelun monistettavuus, joka on mahdollista saavuttaa tässä kappaleessa kuvattavan palvelun vakioimisen avulla. Palvelun vakioiminen tarkoittaa ”palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi jonkin järjestelmällisen menetelmän tai teknologian avulla”. Menetelmän avulla palvelusta tulee tehokkaampaa ja kannattavampaa, koska vakioituja palvelun osia voidaan tuottaa eri asiakkaille samoilla menetelmillä. (Tekes 2009, 19.) Parantaisen

(2007, 17) mukaan palvelun monistamiseen löytyy erilaisia keinoja, kuten esimerkiksi prosessikuvaus.

Palvelun vakioimiseen liittyy läheisesti tuotteistamisasteen valinta, jonka määrittelee yrityksen liiketoimintastrategia. Tuotteistamisasteen ääripäissä ovat vakioidut ja vakioimattomat osat. Täysin vakioidulla palvelulla on vähän mahdollisuuksia huomioida asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita ja se sopiikin parhaiten lähinnä nopeutta ja samoja tarpeita korostavien asiakasryhmien palveluihin. Vakioitu palvelu voidaan myös jakaa moduuleihin, joista asiakas voi valita tarvitsemansa osat. Tällöin on tärkeää, että moduulit muodostuvat itsenäisistä osista. Vakioimattoman (räätälöidyn) palvelun valinta korostuu, kun asiakkaiden tarpeet vaihtelevat. Lisäksi vakioimatonta palvelua voidaan käyttää kilpailukeinona kilpailijoista erottautumisena. (Sipilä 1999, 63.)

Sipilän (1999, 69) mukaan palvelu voi muodostua myös kokonaisuudesta, jossa yhdistyvät palvelun vakioidut osat, moduulit sekä vakioimattomat osat. Tällöin palvelun osittainen vakioiminen mahdollistaa samalla palvelun osittaisen räätälöinnin. On tavanomaista, että asiakas lähestyy palvelua räätälöidyn osan suunnalta, jolloin palvelun räätälöidyt osat korostuvat ja asiakas kokee saavansa yksilölliseen tarpeeseensa tuotettua palvelua. (emt.)

Parantaisen (2007, 173) mukaan asiakkaalle tulee viestiä palvelun sisällöstä ja laadusta; mitä palveluun sisältyy, mitä hyötyjä asiakas saa sekä miten palvelu käytännössä etenee. Palvelua korostavat konkreettiset asiat edesauttavat palvelun sisällön, laadun ja hinnan arvioinnissa ja näin ostopäätöksen tekeminen helpottuu. Konkreettisista asioista esimerkkeinä voidaan mainita muun muassa erilaiset tuote-esitteet, palvelun lopputulosten esittely, referenssit sekä erilaiset sertifikaatit ja auktorisoinnit. Luonnollisesti jokaisen yrityksen omassa harkinnassa on se, mikä konkreettisista keinoista sopii parhaiten omaan yritykseen. (Tekes 2009, 27–28.)

3.2.4 Hinnoittelu

Palvelujen määrittelyn ja vakioinnin tuloksena myös palvelujen hinnoittelua voidaan tehostaa, vaikka asiantuntijapalvelujen hinnoittelua on perinteisesti pidetty vaikeana elementtinä. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 55) mukaan hinnoittelu ohjaa asiakasta luo-

maan mielikuvia palvelun tasosta. Mikäli palvelun laadun osoittajia ei juurikaan ole tai jos niitä on todella vähän, asiakas saattaa muodostaa käsityksen palvelun tasosta hinnan perusteella. Perusteellisesti suunniteltu hinnoittelu kuitenkin selkeyttää palvelua asiakkaan silmissä. (emt.) Asiantuntijapalvelun hinnoittelun onnistumisella on merkitystä yrityksen tulevaisuuden kehityksen ja kilpailukyvyn kannalta. Mikäli asiantuntijayritys lähtee mukaan aggressiiviseen hintakilpailuun, tällä saattaa olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen kannattavuudelle tulevaisuudessa. (Sipilä 1999,80.) Seuraavaksi on kuvattu eri vaihtoehtoja asiantuntijapalvelun hinnoitteluun.

Kiinteä hinnoittelu

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 55) mukaan kiinteä hinnoittelu mainitaan useasti tuotteistamisen yhteydessä, koska tuotteistamisen avulla kiinteä hinnoittelu on helpompaa. Asiantuntijapalvelujen kohdalla suuntaus näyttäisikin olevan kohti kiinteää tai ainakin osittain kiinteää hinnoittelua. Myös Parantaisen (2007, 86–87) mukaan asiantuntijapalvelulle tulisi määritellä kiinteä tai muuten selkeä hinta. Kiinteän hinnan määrittely pakottaa samalla miettimään palvelun sisältöä, eli kiinteä hinnoittelu auttaa samalla koko tuotteistusprosessia. (emt.)

Aikaan perustuva hinnoittelu

Palveluun käytettyyn aikaan perustuva hinnoittelu on asiantuntijapalvelujen käytetyin veloitusperuste. Tällöin palveluun osallistuvalla asiantuntijalla määritellään tuntihinta, joka perustuu asiantuntijan kokemukseen ja tietämykseen. Tuotteistamisprosessi haastaa asiantuntijoita siirtymään pois aikaveloituksesta tai ainakin vakavasti harkitsemaan siirtymistä kiinteään veloitukseen. (Sipilä 1999, 82.)

Hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu

Hyöty- ja arvoperusteisen hinnoittelun kohdalla hinta määräytyy asiakkaan palvelusta saamansa hyödyn perusteella. Hinnoittelumalli saattaa kuitenkin johtaa erimielisyyksiin osapuolten välillä, mikäli esimerkiksi asiakkaan saaman mahdollisen lisätuoton tms. kompensaaion ei voida selkeästi osoittaa johtuvan palveluntuottajan tuottamasta palvelusta. Tuotteistaminen tuo kuitenkin kyseiseen hinnoittelumalliin mielenkiintoa, koska

asiakkaan kynnys ostamiselle saattaa mataloitua ja asiantuntija pääsee irtautumaan palvelun aikasidonnaisuudesta. (Sipilä 1999, 84.)

Tuotteistamisella voidaan selkeästi vaikuttaa yrityksen hinnoittelupolitiikkaan, koska tuotteistaminen mahdollistaa muun muassa kiinteän veloituksen. Kuten edellä on todettu, tämä on mahdollista vain, mikäli yrityksessä palvelun sisältö ja toteutustapa on tarkasti määritelty. Tuotteistaminen edesauttaa kannattavaa, asiakkaan hyötyyn perustuvaa hinnoittelua edellyttäen, että asiantuntijayrityksellä on selkeä käsitys palvelusta saatavista hyödyistä. Tämä taas edellyttää jo aikaisemmin mainittua palvelun määrittelyä, joka on keskeisessä roolissa tuotteistamisprosessissa. (Tekes 2009, 31.)

3.2.5 Seuranta

Yrityksien johtamiseen liittyy olennaisena osana toiminnan seuranta ja näin on myös tuotteistamisen kohdalla. Tuotteistamisen onnistumisen seuraamiseksi tuotteistamiselle tulee määritellä selvät tavoitteet sekä tavoitteiden arviointiin käytettävät menetelmät. Tuotteistamisprojektilla voidaan tavoitella esimerkiksi yleistä kasvua, parempaa asiakastytyväisyyttä, palvelun laatuvaihteluiden vähentämistä tai tehokkuuden ja kannattavuuden parantamista. Tuotteistamisen onnistumisen arviointiin on olemassa erilaisia mittareita, joiden tulee liittyä asetettuihin tavoitteisiin. Olennaista on, että mittarit ovat sellaisia, joiden tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteossa. (Tekes 2009, 34.)

Tuotteistajan on kiinnitettävä huomiota palvelun laadun valvontaan, johon liittyvinä menetelminä voidaan käyttää muun muassa erilaisia asiakaspalautteita, palvelun pilotointia sekä sisäistä laaduntestausta. Tämän avulla voidaan muodostaa käsitys siitä, vastaako palvelu asiakkaiden tarpeita. (Parantainen 2007, 253.)

Tuotteistamiseen liittyvät keskeiset tavoitteet liittyvät yleensä taloudelliseen kannattavuuteen sekä myynnin kasvuun. Näiden osa-alueiden mittaaminen onkin yleensä helppoa. Sitä vastoin tuottavuuden mittaaminen onkin ongelmallisempaa, koska käytettyjen resurssien analysointi voi olla vaikeaa. Tuotteistaminen kuitenkin edesauttaa myös tuottavuuden mittaamista, koska näin tiedetään tarkemmin palvelun tuottamiseen käytettävien resurssien määrä. Parantuneen tuottavuuden sekä taloudellisen kannattavuuden ja kasvun välillä voidaankin katsoa olevan selvä yhteys. Tuotteistamisen avulla yritys

voi tehostaa sisäisiä prosessejaan ja tätä kautta tuottavuus paranee. Tämän vaikutukset ovat nähtävissä taloudellista kannattavuutta mittaavissa tunnusluvuissa. Onkin korostetun tärkeää, että tuotteistamiseen liittyvät tavoitteet ovat koko yrityksen henkilöstön tiedossa, jotta palvelun kehittämistä voidaan tuotteistamisen avulla ohjata oikeaan suuntaan. (Tekes 2009, 36.)

4 SISÄISEN TARKASTUKSEN TUOTTEISTAMISSUUNNITELMA IDMAN VILÉN GRANT THORNTON OY:LLE

Laadullisen tutkimuksen tulokset ja havainnot on esitetty luvussa 4.1. Tutkimustuloksia ja –havaintoja on hyödynnetty palvelun tuotteistamisprosessissa (luku 4.2.)

4.1 Teemahaastattelut

Opinnäytetyössä toteutettiin haastatteluja sisäisen tarkastuksen ammattilaisille. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47). Haastattelujen tavoitteena oli saada lisätukea teoriasa saadulle tiedolle ja oppia sisäisen tarkastuksen palveluista niiltä, joilla on jo vankkaa kokemusta alalta. Haastattelut antavat tärkeää tietoa alan parhaista käytännöistä ja sisäisessä tarkastuksessa huomioitavista olennaisista asioista. Haastateltavat etsittiin alan julkaisuissa esiintyvien asiantuntijoiden joukosta. Haastattelut tehtiin sekä puhelimitse että sähköpostitse viidelle henkilölle, jotka toimivat sisäisinä tarkastajina organisaation sisällä tai muilta osin sisäisen tarkastuksen luottamustehtävissä Suomessa. Opinnäytetyön kannalta teemahaastattelun käyttö haastattelumenetelmänä voidaan katsoa perustelluksi, koska teemahaastattelu ottaa huomioon haastateltavien erilaiset tulkinnat ja heidän asioille antamat merkitykset (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47). Haastatteluissa selvitettiin seuraavia asioita:

1. Mitä erityisesti kannattaa ottaa huomioon sisäisen tarkastuksen toimintoa perustettaessa? Esimerkiksi, jos aloittaisin nyt alusta, mitä tekisin toisin tms.?
2. Mitkä ovat niitä organisaatiokohtaisia tekijöitä / ominaisuuksia, jotka vaativat sisäisen tarkastuksen perustamista (oma / ulkopuolinen)?
3. Seuratessasi oman organisaation toimintaa ja sisäisen tarkastuksen yleisiä kehitysnäkymiä,
 - a. mihin asioihin sisäisen tarkastuksen toiminnon tulisi tulevaisuudessa erityisesti kiinnittää huomiota?
 - b. millä osa-alueilla sisäisen tarkastuksen ammattikunnalla on eniten kehitettävää?
4. Mitkä ovat mielestäsi sisäisessä tarkastuksessa hyväksi havaitut / suositeltavat työvälineet (ohjelmat yms.)?

Haastattelussa useimmiten esiintyneet vastaukset on koottu teemoittain alla olevaan taulukkoon ja jokaista vastausta on kuvattu tarkemmin taulukon alla olevassa tekstiosuudessa.

TAULUKKO 1. Teemahaastattelut

Kysymys	Vastaukset (tiivistetysti)
1	<ul style="list-style-type: none"> · Tiivis yhteistyö hallituksen, tarkastusvaliokunnan, toimitusjohtajan ja johtoryhmän kanssa · Riittävä osaaminen ja asiantuntemus · Yhteistyö ulkoisten tilintarkastajien kanssa · Sisäisen tarkastuksen aseman määrittely organisaatiossa
2	<ul style="list-style-type: none"> · Yhtiön toimiala · Yhtiön organisaatorakenne · Yhtiön toiminnan luonne ja monimutkaisuus
3a	<ul style="list-style-type: none"> · Riippumattomuus · Toimintojen kriittinen arviointi ja kehittäminen · Riskiperusteinen tarkastus · Strategiset riskit
3b	<ul style="list-style-type: none"> · Liiketoimintaosaaminen · Vuorovaikutustaidot · Tietohallinto · Yhteistyö ulkoisten tilintarkastajien kanssa
4	<ul style="list-style-type: none"> · Ohjelmat: Excel, Word, IDEA, ACL · Tarkistuslistat

Kysymys 1. Huomioon otettavat asiat sisäisen tarkastuksen toimintoa perustettaessa

Johdon kanssa tapahtuva yhteistyö ja sen tärkeys esiintyi jokaisen haastateltavan vastauksissa. Yhteistyö johdon kanssa tarkastuksen suunnittelussa on tärkeää, koska näin voidaan saada selville johdon odotuksia ja tarpeita sisäisen tarkastuksen suhteen. Johto tuo myös oman näkemyksensä tarkastuksen suunnittelussa toteutettavalle riskienarvioinnille ja -määrittelylle.

Koska kyse on asiantuntijapalvelusta ja sisäisen tarkastuksen tavoitteena on tuoda organisaatiolle lisäarvoa ja parantaa sen toimintaa, asiantuntemukseen ja osaamiseen tulee kiinnittää suurta huomiota. Arviointi- ja varmistuspalvelujen lisäksi sisäisellä tarkastuksella on hyvä olla valmiudet laajaan konsultointiosaamiseen, jonka avulla lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet paranevat merkittävästi.

Sisäinen tarkastus ei luonnollisesti ole ulkoisen tilintarkastuksen jatke, eikä tarkoituksena ole, että nämä kaksi tahoja tekevät päällekkäistä työtä. Tämän vuoksi työn koordinointi ja suunnittelu yhdessä hyödyntävät molempien osapuolien toimintaa ja samalla asiakas saa sekä sisäisestä että ulkoisesta tarkastuksesta maksimaalisen hyödyn irti.

Lisäarvon tuottamiseksi sisäisen tarkastuksen asema tulee määritellä organisaatiossa. On tärkeää keskustella johdon kanssa ja dokumentoida näiden keskusteluiden tulokset, jotta molemmille osapuolille on selvää muun muassa mitä sisäinen tarkastus tekee, milloin tekee ja missä tekee. Tärkeää on myös yhteisten keskusteluiden lopputuloksena dokumentoida osapuolien vastuut, velvollisuudet, oikeudet ja raportointisuhteet. Käytännössä tämä tapahtuu laatimalla sisäisen tarkastuksen toimintaohje (ks. esim. Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit 2004, 1), josta ilmenee muun muassa edellä käsitellyjä asioita.

Kysymys 2. Organisaatiokohtaiset, sisäisen tarkastuksen perustamista vaativat tekijät / ominaisuudet

Keskeisenä tekijänä vastauksissa nousi esille se, että organisaation koko ei ole ratkaisevaa määriteltäessä tarvetta sisäiselle tarkastukselle. Vastauksien perusteella tärkein arviointiperusta on organisaation liiketoiminnan luonne. Esimerkiksi laajan organisaatorakenteen ja useita liiketoiminta-alueita omaavien yhtiöiden toimintaan sisältyy luonnollisesti enemmän riskejä, joten tällöin on luonnollista, että organisaation johto tarvitsee toiminnan valvontaan ulkopuolista apua. Voidaankin todeta, että opinnäytetyön luvussa 2.5 esitetyt raja-arvot sisäisen tarkastuksen perustamiselle ovat lähinnä suuntaantavia, ja lopullinen tarve arvioidaan aina tapauskohtaisesti. Opinnäytetyön toimeksiantajan kannalta tämä voidaan katsoa hyväksi asiaksi, koska potentiaalisia asiakkaita kartoitettaessa ei tarvitse etsiä ainoastaan tietyn kokoisia organisaatioita, vaan kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi opinnäytetyön sivun 30 taulukossa mainittuja tekijöitä.

Kysymys 3a. Sisäisen tarkastuksen kannalta tulevaisuudessa erityisesti huomioitavat asiat

Haastateltavien mielestä riippumattomuus ja sen säilyttäminen on sisäiselle tarkastajalle ensiarvoisen tärkeää. Tällöin tulee huomioida muun muassa, että sisäinen tarkastus voi esimerkiksi tehdä suosituksia ja toimenpide-ehdotuksia, mutta asioiden toimenpanovastuu säilyy aina organisaation johdolla. Riippumattomuuden osalta tärkeää on myös, että ensisijainen raportointielin on organisaation hallitus tms. toimielin. Sisäinen tarkastus arvioi osaltaan toimivan johdon toimintaa, joten riippumattomuus toimivaan johtoon tulee aina säilyttää.

Toinen merkittävä asia on se, että sisäisen tarkastuksen tulee kriittisesti arvioida organisaation toimintaa ja toimintatapoja, ja etsiä keinoja toiminnan tehostamiseksi ja parantamiseksi. Tähän arviointiin sisältyy myös organisaation strategian ja toimintojen yhdenmukaisuuden arviointi. Sisäisen tarkastajan yhtenä tehtävänä on kuitenkin arvioida, onko organisaation toiminta asetettujen tavoitteiden mukaista ja saavutetaanko asetetut tavoitteet.

Strategiset riskit ja riskiperusteinen tarkastus liittyvät pitkälti toisiinsa. Sisäisen tarkastuksen on tärkeää ymmärtää organisaation riskit (mukaan lukien strategiset riskit), jotta tarkastus voidaan kohdentaa erityisesti riskialttiimmille alueille. Riskiperusteisuuden huomioiminen tarkastuksen suunnittelussa on kriittinen tekijä koko tarkastuksen lopputuloksen kannalta. Strategisten riskien kohdalla on tärkeää ymmärtää yrityksen strategia ja tavoitteet. Yrityksen strategiasta aiheutuu riskejä, jotka voivat uhata asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Havaintojen perusteella voidaan todeta, että sisäiseltä tarkastukselta vaaditaan laaja-alaista organisaation tuntemusta, jotta tarkastus osataan suunnitella ja toteuttaa asiakaslähtöisesti ja tehokkaasti. Strategisten riskien ja tavoitteiden huomioimista sisäisessä tarkastuksessa korostaa myös Ernst & Young (2011). Heidän teettämässään tutkimuksessa nousi esille, että asiakasorganisaatiot haluavat sisäiseltä tarkastukselta enemmän tukea kyseisillä osa-alueilla.

Kysymys 3b. Osa-alueet, joissa sisäisen tarkastuksen ammattikunnalla on eniten kehitettävää

Haastatteluissa useimmiten kehittämiskohteena tulivat esille yleiset vuorovaikutustaidot, jotka ovat erityisen tärkeitä johdon kanssa kommunikoidessa. Haastateltavien mie-

lestä on tärkeää, että sisäinen tarkastus ja organisaation johto puhuvat ”samaa kieltä”, jotta sisäisestä tarkastuksesta saadaan tavoiteltu hyöty ja lisäarvo. Tiiviin ja hyvän yhteistyön merkitys ulkoisen tilintarkastuksen kanssa tuotiin esille jo kysymyksessä 1.

Organisaation liiketoiminnan ymmärtäminen nähdään perusedellytyksenä sisäisen tarkastuksen tehokkaalle toteuttamiselle. Tämä edellyttää sisäiseltä tarkastukselta jatkuvaa ja säännöllistä kommunikointia ja yhteydenpitoa organisaation johdon ja henkilöstön kanssa. Tärkeää on myös seurata yleisesti organisaation toimialaa ja siinä tapahtuvia muutoksia. Sisäisen tarkastuksen tulee olla jatkuvasti ajan hermolla ja reagoida organisaatiossa ja toimialalla tapahtuviin muutoksiin.

Organisaatioiden toiminta painottuu nykyään enemmän ja enemmän sähköisiin järjestelmiin, ja vastaajien mukaan tämä edellyttää myös sisäiseltä tarkastukselta osaamista ja tietotaitoa erilaisiin tietojärjestelmiin ja niihin kohdistuviin riskeihin liittyen. Sisäiseltä tarkastukselta ei odoteta alan erityistuntemusta, mutta organisaatioiden muuttuessa myös sisäisen tarkastuksen tulee vastaajien mukaan muuttua myös kyseisellä osa-alueella.

Kysymys 4. Sisäisessä tarkastuksessa hyväksi havaitut työvälineet / -menetelmät

Vastaajien mukaan sisäisessä tarkastuksessa pärjää hyvin Excel- ja Word-ohjelmilla, joihin on suositeltavaa laatia tarkistuslistoja ja muita tarpeellisia dokumentteja kyseessä olevan tarkastuksen vaatimukset huomioon ottaen. Suurten sähköisten aineistojen analysointiin ja testaukseen esitettiin IDEA- ja ACL-ohjelmistoja.

Johtopäätökset teemahaastatteluista

Opinnäytetyön pohjalta toimeksiantajalle ryhdytään laatimaan erilaisia tarkastustoimenpiteitä palvelevia Excel- ja Word-pohjaisia tarkistuslista- ja työpaperipohjia. Kyseisiä dokumentteja voidaan käyttää vaihtuvissa toimeksiannoissa räätälöidysti. Toimeksiantajalla on kokemusta ACL-ohjelmiston käytöstä, joten valmiudet ohjelman hyödyntämiseen sisäisessä tarkastuksessa ovat hyvällä tasolla.

Johtopäätöksenä haastatteluista voidaan todeta, että sisäiseltä tarkastukselta vaaditaan laajaa osaamista organisaation eri toimintoihin liittyen. Tärkeimpinä asioina haastatteluissa korostettiin yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen hyödyntämistä ja kehittämistä

sisäisessä tarkastuksessa. Haastatteluista saatuja tietoja on hyödynnetty uuden palvelun tuotteistamisprosessia koskevassa osassa (luvut 4.2. – 4.9.). Lisäksi tietoja tullaan hyödyntämään opinnäytetyön jälkeen, kun uutta palvelua ryhdytään viemään pidemmälle toimeksiantajan liiketoimintaan.

4.2 Tuotteistamisprosessi

Opinnäytetyön teoriatiedon ja laadullisessa tutkimuksessa saatujen tietojen ja havaintojen pohjalta tässä luvussa on laadittu toimeksiantajalle sisäisen tarkastuksen tuotteistamissuunnitelma, jonka yleinen rakenne noudattaa yleistä asiantuntijapalvelujen tuotteistamisprosessin vaiheita.

4.2.1 Strateginen sopivuus

Tilintarkastusmarkkinat ovat tällä hetkellä muutospaineiden kourissa. Suurimpien tilintarkastusyhteisöjen palveluista tilintarkastuksen osuus on enää alle 50 %. Tämä johtuu siitä, että erilaisten liitännäispalvelujen osuus on kasvanut. Tilintarkastusalalla vallitseekin yleisenä käsityksenä se, että tilintarkastuspalkkioita on erittäin vaikea nostaa ja tämä on saattanut myös monet pienemmät tilintarkastusyhteisöt siihen tilanteeseen, että kilpailukyvyn säilyttämiseksi palveluvalikoimaa tulee laajentaa tilintarkastuksen ulkopuolelle.

Opinnäytetyön toimeksiantajan palveluvalikoimasta tilintarkastuksen osuus on tällä hetkellä reilusti yli 50 %, ja yrityksen strategian mukaan yritys haluaa kasvaa ja yhtenä keinona tähän nähdään laajentamalla yrityksen palveluvalikoimaan sisäisen tarkastuksen palvelu. Opinnäytetyön teoriaosuudessa mainituista vaihtoehdoista (ks. esim. Lehtinen & Niinimäki 2005, 27) toiminnan kehittämiseksi ja myynnin kasvattamiseksi tässä tapauksessa kyseeseen tulee palvelujen diversifointi, eli tarjotaan kokonaan uutta palvelua uusille markkinoille. Uutta palvelua olisi tietysti helpompi tarjota yrityksen olemassa oleville asiakkaille, mutta esteenä tälle on tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen ammattistandardeissa mainittu kielto tuottaa sisäisen tarkastuksen palvelua tilintarkastusasiakkaille. Luonnollisesti kyseisen vaihtoehdon valinta asettaa haasteita uuden pal-

velun markkinoinnille ja myynnille. Myynnin ja markkinoinnin haasteita on tarkasteltu potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta jäljempänä luvussa 4.2.3.

Opinnäytetyö lähtee liikkeelle toimeksiantajan strategiasta kasvattaa myyntiä laajentamalla palveluvalikoimaa sisäiseen tarkastukseen. Tämän johdosta voidaan todeta, että sisäisen tarkastuksen tuotteistaminen sopii yrityksen strategiaan ja kasvutavoitteisiin. Tämä on yksi tuotteistamisprosessin lähtökohdista (ks. esim. Lehtinen & Niinimäki 2005, 21).

4.2.2 Markkinatilanne ja kilpailijat

Uuden palvelun strategisen sopivuuden analysoimisen jälkeen tarkastellaan sisäisen tarkastuksen nykyistä markkinatilannetta. Palvelun tarjonta voidaan jakaa toimijoihin (lähinnä pörssiyritykset, pankit, vakuutuslaitokset, kunnat), jotka tuottavat palvelun itse sekä ulkopuolisiin palveluntarjoajiin, jotka asiantuntemuksensa avulla tuottavat palvelun kohdeyrityksille. Nämä palveluntarjoajat voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään:

1. Ensiksi lähinnä sisäistä tarkastusta tarjoavat, alaan erikoistuneet palveluntarjoajat.
2. Suuret tilintarkastusyhteisöt, joilla on palveluvalikoimassaan sisäisen tarkastuksen palvelu.
3. Erilaiset asiantuntijapalveluja tarjoavat yritykset, jotka eivät ole varsinaisesti sisäisen tarkastuksen eivätkä tilintarkastuksen ammattilaisia.

Kilpailua alalla on runsaasti, mutta tästä huolimatta toimeksiantajan kohdalla palvelulla nähdään olevan toimintaedellytyksiä, koska organisaatiossa halutaan panostaa asiantuntemukseen ja hyvään palveluun, jotka ovat merkittäviä tekijöitä kilpailussa pärjäämiselle. Alalla käytyä keskustelua seurattaessa silmiinpistävää on ollut se, että sisäistä tarkastusta ei välttämättä osata myydä tarpeeksi hyvin, ja potentiaalisilla asiakkailla voi yleisesti olla hieman vääristynyt kuva siitä, mitä sisäinen tarkastus todellisuudessa on ja mitä hyötyä siitä parhaimmillaan saattaa kohdeyrityksille olla. Toimeksiantajan potentiaalisille asiakkaille asia tullaan huomioimaan palvelun markkinointi- ja myyntitilanteissa, joissa pyritään korostamaan ja esittämään konkreettisia esimerkkejä sisäisen tarkastuksen tarkoituksesta ja potentiaalisista hyödyistä.

4.2.3 Asiakkaat

Kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on todettu, sisäisen tarkastuksen järjestäminen organisaatioissa on pakollista ainoastaan tietyissä organisaatiomuodoissa (ks. esim. Kuuluvainen 2010, 101). Alkuvaiheessa palvelun myynti ja markkinointi tullaan keskitämään osakeyhtiöille. Arvioitaessa sisäisen tarkastuksen potentiaalisia asiakkaita, tarvetta nähdään lähinnä keskisuurille, 50 – 499 henkilöä työllistäville yrityksille. On kuitenkin selvää, että jo alle 500 henkilön yrityksissä toiminta ja organisaatorakenteet alkavat olemaan jo sen verran laajoja, että organisaatiot saavat hyötyä ammattitaitoisesta sisäisestä tarkastuksesta. Tämä havainto tuli esille myös tämän opinnäytetyön teema- haastattelussa, joista ilmeni, että organisaation koko ei ole ollenkaan ratkaiseva tekijä määriteltäessä ja arvioitaessa tarvetta sisäisen tarkastuksen toiminnon perustamiselle.

Suomessa on kohtuullisen vähän suuria yrityksiä (> 500 henkilöä), mutta kasvavia ja kasvuhaluista yrityksiä on sitäkin enemmän. Tämä huomioiden, palvelun potentiaalisina asiakkaina nähdään:

- kasvuhakuiset ja kasvupotentiaalia omaavat keskisuuret yritykset, joissa henkilöstöä on noin 300–500 henkilöä ja liikevaihto noin 50–100 miljoonaa euroa
- tietyn toimialan yritykset, joiden liiketoimintaan liittyy tavanomaista enemmän riskejä, joiden hallintaan ja valvontaan sisäinen tarkastus voi tuoda oman panoksensa

Potentiaalisille asiakkaille markkinoitavan palvelun sisältö vaihtelee kohteen mukaan sisäisen tarkastuksen täydellisestä ulkoistamisesta projektikohtaisiin arviointeihin. Palvelukokonaisuuden sisällöstä ja palvelun toteutuksen eri vaiheista on kerrottu tarkemmin jäljempänä (ks. 4.2.6 Palvelun määrittely). Alkuvaiheessa painopiste markkinoinnissa ja myynnissä tulee joka tapauksessa olemaan organisaatioissa, joiden kohdalla nähdään tulevaisuudessa tarvetta sisäisen tarkastuksen järjestämiselle. Potentiaalisia asiakkaita kartoitettaessa yhtenä vaihtoehtona on erikoistua heti toiminnan alusta alkaen, ja markkinoida palvelua ainoastaan tietyn toimialan yrityksille. Erikoistuminen auttaisi myös jatkossa, koska myyntityön yhteydessä voidaan esitellä referenssejä asiakkuuksista saman toimialan sisällä. Tämä tuo uskottavuutta potentiaalisen asiakkaan sil-

missä, koska näin asiakas näkee, että palveluntarjoajalla on asiantuntemusta toimialan sisältä.

Kuten edellä on todettu, markkinoinnin ja myynnin kohdalla keskeisessä asemassa tulevat olemaan sisäisestä tarkastuksesta saatavien hyötyjen myyminen asiakkaalle. Potentiaaliselle asiakkaalle on osoitettava, että sisäisestä tarkastuksesta on aidosti hyötyä organisaation liiketoiminnan kannalta. Ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttöä pienempien yhtiöiden kohdalla puoltaa se, että niiden ei välttämättä kannata perustaa omaa sisäisen tarkastuksen toimintoa, vaan niille on järkevintä toteuttaa sisäinen tarkastus ostopalveluna.

Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen aloitetaan palvelun myynti- ja markkinointityö. Tätä ennen tullaan tekemään lopulliset ratkaisut potentiaalisista asiakkaista, joille palvelun markkinointi tullaan kohdentamaan. Joka tapauksessa valinta tullaan tekemään edellä mainitun kahden ryhmän välillä. Teemahaastattelujen perusteella erikoistuminen tietyn toimialan yrityksiin auttaisi erottautumaan muista palveluntarjoajista.

4.2.4 Markkinoiden vaatimukset ja asiakkaiden tarpeet

Uuden palvelukokonaisuuden rakentamisessa ja siihen liittyvässä palvelun sisällön ja painopistealueiden määrittämisessä on tärkeää ymmärtää alan yleisiä kehitysnäkymiä ja haasteita. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyössä on

- analysoitu sisäistä tarkastusta koskevia ajankohtaisia tutkimuksia ja artikkeleja
- haastateltu sisäisen tarkastuksen ammattilaisia

Keskeisiä havaintoja tutkimuksista ja artikkeleista on esitetty opinnäytetyön teoriaosuuksissa. Lisäksi teemahaastatteluiden keskeiset tulokset on esitelty luvussa 4.1. Havaintojen perusteella markkinoiden vaatimuksien ja asiakkaiden tarpeiden kannalta uuden palvelun sisällön määrittelyssä huomioidaan erityisesti:

- taloudellinen epävarmuus
- riskienhallinta ja sisäinen valvonta
- sidosryhmien odotukset sisäistä tarkastusta kohtaan
- sisäisen tarkastuksen johtajan ja johtoryhmän välinen yhteistyö
- asiantuntemus ja osaaminen

Kasvava taloudellinen epävarmuus tuo yrityksien toimintaan erilaisia riskejä, ja näihin riskeihin voidaan vastata tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella riskienhallinnalla ja sisäisellä valvonnalla. Hallituksen jäsenten keskuudessa sisäinen valvonta ja riskienhallinta koetaan toisinaan hieman monimutkaisiksi asioiksi (ks. esim. Keskuskauppakamari 2011), vaikka kyseessä on kuitenkin tärkeä asia organisaation toimintojen tehokkuuden ja tuloksellisuuden, informaation luotettavuuden sekä säädöksiensä ja toimintaperiaatteiden noudattamisen kannalta. Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan arviointi ja kehittäminen ovat sisäisen tarkastuksen keskeisiä toimintoja (ks. esim. Kuuluvainen 2010, 39). Tämän johdosta on selvää, että sisäisellä tarkastuksella on edellytykset reagoida taloudellisesta epävarmuudesta aiheutuneisiin organisaation liiketoiminnan riskeihin. Asian huomioiminen sisäisessä tarkastuksessa tullaan huomioimaan erityisesti johdon kanssa käytävissä keskusteluissa ja näiden keskustelujen tuloksena laaditun, toimeksiantokohtaisesti räätälöidyn riskiperusteisen tarkastussuunnitelman muodossa.

Sidosryhmillä on kasvavia odotuksia sisäistä tarkastusta kohtaan, joten sidosryhmien tarpeet täyttävä sisäinen tarkastus vaatii tehokasta ja oikea-aikaista kommunikointia osapuolten välillä. Sisäisen tarkastuksen keskeisin sidosryhmä on yrityksen hallitus tai vastaava toimielin. Tämän vuoksi erityisesti yhtiön hallituksen odotukset sisäistä tarkastusta kohtaan tullaan selvittämään tarkastuksen suunnitteluvaiheessa.

Organisaation toimintojen kasvaessa organisaatioista ei välttämättä aina löydy ammattitaitoisia sisäisen tarkastuksen työvoimaa. Keinona ammattitaitoisen työvoiman resurssipulaan voidaan selkeästi nähdä sisäisen tarkastuspalvelun osto ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Sisäisen tarkastuksen palvelujen laajuus selvitetään aina asiakaskohtaisesti.

4.2.5 Uuden palvelukokonaisuuden resurssivaatimukset

Koska kyseessä on toimeksiantajalle täysin uusi palvelu uusille markkinoille, on selvää että palvelun lanseeraaminen vaatii henkilöstöresursseja. Alkuvaiheessa resurssit muodostuvat lähes kokonaisuudessaan allekirjoittaneesta. Vastuullani on koko palveluprosessi suunnittelusta markkinointiin ja käytännön toteutukseen. On selvää että myöhemmin henkilöstöresursseja tarvitaan lisää, mutta tässä vaiheessa pääpaino on palvelun sisällön ja prosessin määrittelyssä sekä sen myynti- ja markkinointikelpoiseksi saattamisessa.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa saadut tiedot tukevat sitä tosiasiaa, että sisäisellä tarkastuksella tulee olla laaja asiantuntijaosaaminen. Ehdottomana resurssivaatimuksena on henkilökunnan sertifiointi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sisäisen tarkastuksen tehtävissä toimivat henkilöt suorittavat sisäisen tarkastuksen ammattitutkinnon. Irolan (2012, 5-6) mukaan sisäisillä tarkastajilla on ollut vuodesta 1974 lähtien ollut mahdollisuus suorittaa sisäisen tarkastuksen kansainvälinen ammattitutkinto, Certified Internal Auditor (CIA). Kyseessä on ylin, kansainvälisesti tunnettu sisäisen tarkastuksen ammattitutkinto (Kuuluvainen 2010, 390). On selvää että ammattitaitoinen ja pätevä henkilökunta tarjoaa paremmat myynnin ja markkinoinnin työkalut, käytännön työstä puhumattakaan. Tämän vuoksi opinnäytetyön laatijana olen sitoutunut suorittamaan kyseisen tutkinnon tulevaisuudessa.

Ammatillisten pätevyysvaatimusten lisäksi asiantuntijaosaamisen kehittämisessä tullaan kiinnittämään huomiota toimeksiantajan asiakasryhmien liiketoimintaan ja toimialaan liittyvään osaamiseen. Tämä edesauttaa asiakkaan liiketoimintaan liittyvien riskien ymmärtämistä ja tätä kautta sisäisellä tarkastuksella on paremmat mahdollisuudet auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa ja tehostamaan toimintaansa.

4.2.6 Palvelun määrittely ja konkretisointi

Tässä kappaleessa määritellään palvelun sisältö ja vaiheet ja konkretisoidaan ydinpalvelun osat prosessikuvauksen avulla. Prosessikuvaus (ks. esim. Parantainen 2007, 17) on laadittu opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä ja laadullisesta tutkimuksesta saatuja tietoja hyödyntäen.

Palvelun sisällön ja käyttötarkoituksen määrittelyssä lähtökohtana on asiakashyöty. Mitä hyötyä asiakas palvelusta saa? Sisäisen tarkastuksen kohdalla johdantoa tähän voidaan hakea aiemmin esitetystä sisäisen tarkastuksen määritelmästä (ks. esim. IIA:n kansainvälinen ammatillisten käytäntöjen ajatusmalli, Mikola 2010, 73 mukaan), jossa määriteltiin mitä sisäinen tarkastus on. Kyseessä on virallinen, kansainvälisissä sisäisen tarkastuksen ammattistandardeissa mainittu määritelmä, jota jokaisen sisäistä tarkastuksen palvelua harjoittavan tulee työssään noudattaa. Jo pelkästään ammattistandardit vaativat, että sisäisen tarkastuksen tulee tuottaa organisaatiolle lisäarvoa ja parantaa sen toimintaa. Mistä lisäarvo ja asiakashyöty sitten saadaan? Sisäinen tarkastus arvioi ja

kehittää organisaation johtamis-, hallinto- ja riskienhallintajärjestelmää ja sisäistä valvontaa sen varmistamiseksi, että organisaation toiminta on tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Tämä muodostuu koko palvelun rungon. Keskeisenä tekijänä arvioidaan yrityksen toimintaa laadittuun strategiaan ja tavoitteisiin ja varmistetaan, että organisaation toiminta on asetettujen tavoitteiden mukaista. Näistä lähtökohdista jokaisessa toimeksiannossa laaditaan räätälöity, riskiperusteinen tarkastussuunnitelma, joka varmistaa, että palvelu on laadukasta ja ammattistandardien mukaista ja asiakashyödyt saavutetaan.

Sisäisen tarkastuksen palveluja on laajuudeltaan ja sisällöltään erilaisia. Sisäisen tarkastuksen palvelut on määritelty toimeksiantajalle seuraavasti:

- sisäisen tarkastuksen kokonaan ulkoistettu palvelu
- toimiminen asiakkaan sisäisen tarkastuksen toiminnon tukena valikoiduilla osa-alueilla asiakkaan tarpeen mukaan

Opinnäytetyössä on keskitytty erityisesti kokonaan ulkoistettuun palveluun ja sen osien ja prosessien määrittämiseen. Tuotteistamisen näkökulmasta kyseessä on organisaation ydinpalvelu (ks. esim. Lehtinen & Niinimäki 2005, 39). Mikäli asiakkaalla on tarvetta jälkimmäiseen palveluun eli tuotteistamisen näkökulmasta liitännäispalveluun, toimeksiantajalla on resurssit valmiina, koska kokonaispalvelun eri osat on perusteellisesti määritelty, ja näitä osia voidaan soveltaa valikoiduilla osa-alueilla.

Sisäisen tarkastuksen palvelun määrittely ja konkretisointi on toteutettu palvelun prosessikuvauksen mukaisesti, jossa sisäisen tarkastuksen tarkastusprosessi on kuvattu yleisellä tasolla alusta loppuun. Tuotteistamisen näkökulmasta prosessikuvauksessa on pyritty ottamaan huomioon seuraavat asiat

- palvelun sisältö
- palvelun toteutustapa

Prosessikuvaus perustuu osittain Koivu (2010, 231) malliin sekä niihin tietoihin, joita olen tämän opinnäytetyön aikana saanut sisäistä tarkastusta koskevasta teoriasta, tutkimuksista ja artikkeleista sekä alan ammattilaisille suunnatuista haastatteluista. Alla on kuvattu prosessin päävaiheet (3 kpl) sekä kuvattu lyhyesti prosessikuvauksessa esitettyjä pääkohtia hieman yksityiskohtaisemmalla tasolla. Näin tarkastusprosessin eri vaiheet, niihin liittyvät toimenpiteet sekä osallistuvien henkilöiden roolit avautuvat paremmin tarkastuksen toteuttajalle sekä toimeksiantajalle.

Sisäisen tarkastuksen prosessi on jaettu kolmeen vaiheeseen:

- suunnittelu
- kenttävaihe
- raportointi

Suunnittelu

Alustavat toimenpiteet

Alustavina toimenpiteinä kerätään ja analysoidaan tarkastuskohdetta koskevaa tausta-aineistoa. Tausta-aineiston perusteella määritellään alustavasti tarkastuskohteen tiedossa olevat riskit ja muut tarkastuksen kannalta olennaiset asiat. Taustatietojen saamiseksi tarvittaessa keskustellaan tarkastuskohteen henkilöstön ja / tai johdon kanssa tarpeellisten taustatietojen saamiseksi.

Alustava arviointisuunnitelma

Alustavien toimenpiteiden perusteella laaditaan tarkastuksen alustava arviointisuunnitelma, johon sisäisen tarkastuksen kansainvälisten ammattistandardien mukaan tulee sisällyttää tarkastuksen tavoite, laajuus, arviointimenetelmät ja perusteet sekä tarkastuksessa käytettävät resurssit. Alustavan arviointisuunnitelman laadinnan yhteydessä keskustellaan yrityksen johdon kanssa, jotta saadaan selville asiakkaan tarpeet ja toiveet tulevasta tarkastuksesta. Näin palvelulla on paremmat edellytykset asiakashyötyjen ja lisäarvon tuottamiseksi. Lisäksi johdolta tiedustellaan heidän näkemyksiään organisaation toiminnan ja tavoitteiden toteutumisen kannalta uhkaavista riskeistä. Keskustelujen perusteella saadut tiedot huomioidaan alustavan arviointisuunnitelman laadinnassa.

Alustavan arviointisuunnitelman yhteydessä keskustellaan myös yhtiön ulkoisten tilintarkastajien kanssa. Keskustelun tavoitteena on, että molemmat osapuolet voivat hyödyntää toistensa tietoja ja kokemuksia omassa tarkastuksessaan. Lisäksi tavoitteena on välttää päällekkäisen työn tekeminen.

Työsuunnitelma

Työsuunnitelma on dokumentti, jossa yksilöidään kunkin tarkastuksen tavoitteen toteutumiseksi tarvittavat toimenpiteet ja menettelytavat. Tällä tarkoitetaan yksityiskohtaista kuvausta suoritettavasta tarkastuksesta. Työsuunnitelma ei välttämättä kiinnosta johtoa, mutta on tarpeellinen työväline tehokkaan ja lisäarvoa tuottavan tarkastuksen toteuttamiseksi. Työsuunnitelma on aina riippuvainen toimeksiannon tavoitteista, joten selkeää mallia työsuunnitelman laatimiseksi ei tässä yhteydessä voida laatia. Joka tapauksessa työsuunnitelma tullaan laatimaan alustavan arviointisuunnitelman perusteella saatujen tietojen perusteella. Työsuunnitelman perusteellinen laatiminen on perusedellytys tehokkaan ja lisäarvoa tuottavan sisäisen tarkastuksen kannalta.

Aloituskeskustelu

Aloituskeskustelu on tärkeä vaihe tarkastuksen suunnittelun ja toteutuksen kannalta. Aloituskeskustelussa alustava arviointisuunnitelma käydään läpi johdon kanssa. Aloituskeskustelun aikana selvitetään johdon toiveita tarkastuksen sisällön ja laajuuden suhteen. Aloituskeskustelun jälkeen tarkastajalla ja johdolla tulee olla yhteinen näkemys tarkastuksen tavoitteista, sisällöstä ja menetelmistä. Aloituskeskustelun avulla myös tehostetaan tarkastajan ja johdon välistä yhteistyötä.

Aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on korostettu sidosryhmien, ja erityisesti yrityksen johdon kanssa käydyn yhteistyön merkityksen tärkeyttä. On selvää, että aloituskeskustelussa sekä sisäisen tarkastuksen että yrityksen johdon tulee tuoda esille kaikki tarkastuksen kannalta olennaiset asiat.

Kenttävaihe

Tarkastuksen suunnittelun perusteella suoritetaan tarkastuksen kenttävaihe, jossa tarkastuksen tavoitteiden toteutumisen kannalta relevanttia informaatiota tunnistetaan, arvioidaan, analysoidaan ja dokumentoidaan. Kyseessä on lineaarinen prosessi, jossa eri vaiheet ovat laajasti kytköksissä toisiinsa. Olennaista on, että kenttävaiheen tarkastustoimenpiteet vastaavat tarkastuksen suunnittelussa määriteltyjä asioita ja tätä kautta tarkastuksen tavoitteita. Kenttävaiheen tarkempaa sisältöä ei pysty tässä vaiheessa määrittämään.

Raportointi

Suoritetusta tarkastuksesta tullaan aina laatimaan kirjallinen raportti johdolle. Raportista käyvät ilmi muun muassa keskeisimmät tarkastushavainnot sekä ennen kaikkea huomiota kiinnitetään suosituksiin toiminnan parantamiseksi ja kehittämiseen liittyen yleisesti riskienhallintaan, valvonta- sekä johtamis- ja hallintojärjestelmään. Raportoinnista tullaan opinnäytetyön jälkeen laatimaan erilaisia raporttipohjia, joita voidaan räätälöidä toimeksiantokohtaisesti tilanteeseen sopivalla tavalla.

Yhteenvedona palveluprosessista voidaan todeta, että peruslähtökohta sisäisen tarkastuksen tuottamalle asiakashyödylle ja lisäarvolle on yhteistyö ja kommunikointi johdon kanssa. Organisaation johdon ja henkilöstön osallistuminen tarkastuksen eri vaiheisiin on tarkastuksen onnistuneen lopputuloksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Tiiviin ja sujuvan yhteistyön avulla tarkastukselle määritellyt tavoitteet ovat kaikkien tarkastuksen kannalta tärkeiden osapuolien tiedossa ja näin tarkastuksen toteutus ja raportointi voidaan toteuttaa oikeita asioita painottaen.

Prosessikuvauksen tarkoituksena on ollut kuvata sisäisen tarkastuksen vaiheet, jotka toistuvat pääsääntöisesti aina toimeksiannosta riippumatta. Toimeksiantaja voi hyödyntää prosessikuvausta ja yleisesti luvussa 4.2 esitettyjä asioita opinnäytetyön jälkeen toimeksiantojen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tuotteistamisen näkökulmasta kyseessä on vakioitu palvelu, jonka tarkempi sisältö ja laajuus voidaan kuitenkin aina tarvittaessa sovittaa asiakaskohtaisten tarpeiden mukaisesti. Tarkoituksena on, että toimeksiantaja voi hyödyntää luvussa 4.2 esitettyjä tietoja määritellessään ja laatiessaan yksittäisiin tarkastuksen vaiheisiin sisältyviä toimintoja ja tarkastustoimenpiteitä.

4.2.7 Hinnoittelu

Hinnoittelumenetelmänä palvelussa tullaan käyttämään pääosin aikaan perustuvaa hinnoittelua. Kun palvelun tuottamisesta saadaan enemmän kokemusta, toimeksiantaja voi siirtyä vähitellen enemmän kiinteään hinnoitteluun. Aluksi hinnoittelussa joudutaan ottamaan huomioon se, että toimeksiantaja on alalla uusi toimija ja näin toiminnan alkuvaiheessa joudutaan tinkimään hieman katteista toimeksiantojen saamiseksi. Tarkoituksena kuitenkin on, että jatkossa yhtiö ei tule kilpailemaan hinnoilla vaan yhtiön kil-

pailuetu tulee olemaan korkea ammattitaito ja ylivertainen palvelu. Pitkällä aikavälillä hintakilpailun välttäminen tulee olemaan hyvä ratkaisu, vaikka sillä todennäköisesti tullaan häviämään yksittäisiä tarjouskilpailuja. On kuitenkin selvää, että kannattava liiketoiminta on edellytys toiminnan jatkumiselle myös sisäisen tarkastuksen palvelun kohdalla.

4.2.8 Seuranta

Opinnäytetyön avulla toimeksiantajalle on siis tuotteistamisen avulla laadittu uusi palvelutuote. Tuotteistamisella on tavoiteltu sitä, että palvelun sisältö konkretisoituu ja tätä kautta palvelun myynti, markkinointi ja toteutus helpottuvat. Tuotteistamisen onnistumisen seuraamiseksi on laadittu seuraavat mittarit:

- asiakaskontaktit
 - puhelut
 - kasvokkain käydyt keskustelut
 - kirjalliset tarjoukset
- saadut toimeksiannot
- liikevaihto
- kannattavuus

Lähtökohtana seurannassa pidetään aluksi asiakaskontaktien lukumäärää. Kyseessä on kuitenkin uusi palvelu uusille markkinoille, jonka vuoksi alkuvaiheessa prosessi vaatii suuria myynti- ja markkinointiponnisteluja organisaation tunnettuuden lisäämiseksi sisäisen tarkastuksen alueella. Asiakaskontaktien tarkoituksena on saada toimeksiantajan nimeä tunnetuksi ja samalla pyrkiä saamaan potentiaaliset asiakkaat vakuuttumaan siitä, että toimeksiantajan tuottama sisäinen tarkastus on varteenotettava vaihtoehto. Asiakaskontaktien seurannassa on jaoteltu edelleen puheluihin, kasvokkain käytyihin keskusteluihin, kirjallisiin tarjouksiin ja saatuihin toimeksiantoihin. Jako on tehty sillä perusteella, että erikseen seurataan esimerkiksi, kuinka moni soitetuista puheluista johtaa aina saatuun toimeksiantoon asti.

Kun toimeksiantaja on saanut riittävän asiakaspohjan, voidaan alkaa seurata myös toimeksiantojen volyyymiä ja kannattavuutta. Toimeksiantajan tavoitteena on palveluvalikoiman laajentamisen kautta liikevaihdon kasvu. Realistisesti ajatellen tämän tavoitteen

toteutuminen vaatii kuitenkin varmasti vuosia, ja tämä on otettu huomioon toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa. On kuitenkin selvää, että tähän hankkeeseen ei olisi ryhdytty, mikäli sen kannattavuuteen ei oltaisi uskottu.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata kahteen tutkimusongelmaan:

- millaista asiantuntijaosaamista sisäisen tarkastuksen tuottaminen käytännössä vaatii
- miten palvelun sisältö voidaan kuvata palvelun myyntiä, markkinointia ja käytännön toteutusta varten

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia sisäiseen tarkastukseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä ajankohtaisista tutkimuksista ja artikkeleista. Itselleni tutkijana oli yllättävää, miten vähän loppujen lopuksi alaan liittyen on varsinaista kirjallisuutta. Opinnäytetyössä käytettävästä kirjallisuudesta sai kuitenkin hyvän käsityksen, mitä sisäinen tarkastus käytännössä on ja mitä se vaatii asiantuntijalta ja toimeksiantajalta. Alaa koskevia tutkimuksia sitä vastoin on melko paljon. Tutkimukset antoivatkin erinomaista tietoa erityisesti siitä, mitkä ovat sidosryhmien odotukset sisäiseltä tarkastukselta tulevaisuudessa. Kirjallisuudesta ja tutkimuksista saatuja tietoja täydensivät hyvin teemahaastattelut. Oman ammatillisen kehittymisen kannalta mielenkiintoista oli saada ensikäden tietoa alan ammattilaisilta, minkälaisena he näkevät ammatin ja mitä vaatimuksia sisäistä tarkastusta kohtaan on nyt ja tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön ohessa muodostuneet verkostot edesauttavat ammattitaidon hankkimista jatkossa. Opinnäytetyön aikana olen liittynyt jäseneksi Suomen Sisäiset tarkastajat ry:een, joka puolestaan on jäsenenä alan maailmanlaajuisessa kattojärjestössä The Institute of Internal Auditors (IIA):ssa. Uskon että jäsenyys tulee olemaan erinomainen apuväline ammattitaidon ja sosiaalisen verkoston hankkimiseksi.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastatakseni mietin keinoa, jonka avulla ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla saadut tiedot voitaisiin hyödyntää niin, että palvelun lanseeraaminen toimeksiantajan liiketoimintaan helpottuisi. Ymmärsin dokumentoidun suunnitelman tarpeellisuuden palvelun käytäntöön viemiseksi. Opintojeni (opintojakso Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut) yhteydessä tutustuin tuotteistamiseen. Ymmärrettyäni tuotteistamisen hyödyt, käsitin että voisin hyödyntää tuotteistamisen menetelmiä tutkimuskysymykseen vastatessa. Lopputuloksena syntyi uuden palvelun tuotteistamissuunnitelma, jossa pyrin linkittämään sisäistä tarkastusta ja tuotteistamista koskevan teorian.

Tuotteistamissuunnitelmassa on analysoitu mm.

- palvelun strateginen sopivuus toimeksiantajan liiketoimintaan
- markkinatilanne ja kilpailijat
- asiakkaat
- palvelun määrittely ja konkretisointi
- uuden palvelukokonaisuuden resurssivaatimukset
- hinnoittelu
- seuranta

Tuotteistamissuunnitelman avulla uuden palvelun sisältöä ja vaiheita voitiin paremmin konkretisoida. Samalla uuden palvelun onnistumisen edellytyksiä voitiin arvioida alustavasti etukäteen ennen palvelun lanseeraamista markkinoille. Erityisen hyvin tuotteistamissuunnitelmaa voidaan jatkossa hyödyntää palvelun markkinointi- ja myyntityössä.

Opinnäytetyön onnistumista arvioitaessa on syytä edelleen tarkastella, miten hyvin edellä mainittuihin tutkimusongelmiin on pystytty vastaamaan. Koska kyseessä on toimeksiantajalle uusi palvelu, keskeisenä tavoitteena oli selvittää, mitä sisäinen tarkastus konkreettisesti tarkoittaa, mitä osaamista työ vaatii ja miten näitä tietoja voidaan hyödyntää palvelun markkinoille lanseeraamisen kannalta. Mielestäni näihin kysymyksiin on pystytty vastaamaan hyvin ja opinnäytetyön pohjalta minulle on selvinnyt, mitä tietoja ja taitoja ammatti vaatii. Lisäksi opinnäytetyön 4. luvussa esitetty tuotteistamissuunnitelma antaa hyvän perustan palvelun markkinoinnin ja myynnin toteuttamiseksi.

Olen opinnäytetyön edetessä huomannut, että kyseessä on mielenkiintoinen ja haastava asiantuntijapalvelun ala, jonka toteuttamiseksi asiantuntijalta vaaditaan laajaa asiantuntijaosaamista. Henkilökohtaisesti uskon, että kokemukseni tilintarkastuksesta on merkittävä etu tietojen ja taitojen omaksumisessa. Sisäisen tarkastuksen keskeiset osa-alueet, riskienhallinta, sisäinen valvonta sekä johtamis- ja hallintojärjestelmä ovat asioita, jotka tulee ottaa huomioon myös tilintarkastuksessa. Näkökulmat näiden osa-alueiden tarkasteluun ja huomioimiseen sisäisessä tarkastuksessa ja tilintarkastuksessa ovat vain erilaiset. On ollut hienoa huomata, että Suomessa alan ammattilaiset kuitenkin jakavat tietoaan ja kokemuksiaan auliisti, ja ammattilaisten verkostoituminen on Suomessa ja maailmalla hyvällä tasolla.

Opinnäytetyön pohjalta aloitan toimeksiantajan edustajana uuden palvelun markkinoinnin valikoiduille potentiaalisille asiakkaille. Opinnäytetyön aikana saadut tiedot ja kontaktit toimivat tukena käytännön apuvälineiden laatimisessa tarkastuksen suorittamista varten, kuten työpapereita ja tarkastusraporttipohjia, joita voidaan soveltaa räätälöidysti erilaisissa toimeksiannoissa. Tämä olisi myös erinomainen jatkotutkimuksen aihe; opinnäyte antaa valmiudet esimerkiksi palvelukäsikirjan tai tarkastusmanuaalin laatimiseksi. Tällöin tarkastuksen eri vaiheet ja toimenpiteet dokumentoitaisiin yksityiskohtaiseen muotoon.

Sisäinen tarkastus liittyy vahvasti organisaation toiminnan kehittämiseen, joka on aina kiinnostanut minua. Uskon että nykyinen taloudellinen epävarmuus yhdistettynä organisaatioiden toiminnan moniulotteisuuteen tarjoaa sisäiselle tarkastukselle erinomaisen mahdollisuuden hyödyntää osaamistaan asiakasorganisaatioiden liiketoiminnassa. Keskeistä palvelun hyödyntämiseksi kuitenkin on se, että palvelun sisältö ja hyödyt osataan kuvata potentiaaliselle asiakkaalle mahdollisimman selkeästi. Tämä helpottaa asiakkaan ostopäätöksen tekemistä huomattavasti. Palvelun toteutuksen kannalta olennaista on sisäisen tarkastuksen ja sidosryhmien välinen yhteistyö, joka luo perustan työn suuntaamiseksi oikeisiin asioihin ja tämä mahdollistaa hyödyn ja lisäarvon asiakkaalle.

LÄHTEET

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010.

Ernst & Young. Unlocking the strategic value of Internal Audit. 2011.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

IIA. IIA´s Position Paper on the Role of Internal Auditing Resourcing the Internal Audit Activity, January 2009.

IIA. Pulse of the Profession: 2012 Global Insights.

IIA. Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit 2004.

Iirola, H. Sisäisten tarkastajien pääjärjestö IIA 70 vuotta. Syynissä, 1/2012, 5-6.

Keskuskauppakamari. Kauppakamareiden PK-yritysten hallitusbarometri 2011.

Koivu, E. 2010. Arviointiprosessi. Teoksessa A. Holopainen, E. Koivu, A. Kuuluvainen, J. Leppiniemi, M. Mikola & K. Vehmas (toim.) Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy. 206-256.

Kuuluvainen, A. 2010a. Johtamis- ja hallintotapa. Teoksessa A. Holopainen, E. Koivu, A. Kuuluvainen, J. Leppiniemi, M. Mikola & K. Vehmas (toim.) Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy. 25-38.

Kuuluvainen, A. 2010b. Peruskäsitteistö ja historia. Teoksessa A. Holopainen, E. Koivu, A. Kuuluvainen, J. Leppiniemi, M. Mikola & K. Vehmas (toim.) Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy. 17-24.

Kuuluvainen, A. 2010c. Riskienhallinta. Teoksessa A. Holopainen, E. Koivu, A. Kuuluvainen, J. Leppiniemi, M. Mikola & K. Vehmas (toim.) Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy. 39-46.

Kuuluvainen, A. 2010d. Sisäinen tarkastus. Teoksessa A. Holopainen, E. Koivu, A. Kuuluvainen, J. Leppiniemi, M. Mikola & K. Vehmas (toim.) Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy. 83-205.

Kuuluvainen, A. 2010e. Yhdistystoiminta, ammattitutkinnot ja muu opiskelu. Teoksessa A. Holopainen, E. Koivu, A. Kuuluvainen, J. Leppiniemi, M. Mikola & K. Vehmas (toim.) Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy. 385-390.

Lehtinen, U., Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.

Mikola, M. 2010. Sisäisen tarkastuksen kansainvälinen ammatillinen viitekehys. Teoksessa A. Holopainen, E. Koivu, A. Kuuluvainen, J. Leppiniemi, M. Mikola & K. Vehmas (toim.) Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy. 70-82.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOYpro.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

PricewaterhouseCoopers. The 2012 State of the International Audit Profession Study.

PricewaterhouseCoopers. A study examining the future of internal auditing and the potential decline of a controls-centric approach. 2012.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelut

Haastattelukysymykset:

1. Mitä erityisesti kannattaa ottaa huomioon sisäisen tarkastuksen toimintoa perustettaessa? Esimerkiksi, jos aloittaisin nyt alusta, mitä tekisin toisin tms.?
2. Mitkä ovat niitä organisaatiokohtaisia tekijöitä / ominaisuuksia, jotka vaativat sisäisen tarkastuksen perustamista (oma / ulkopuolinen)?
3. Seuratessasi oman organisaation toimintaa ja sisäisen tarkastuksen yleisiä kehitysnäkymiä,
 - a. mihin asioihin sisäisen tarkastuksen toiminnon tulisi tulevaisuudessa erityisesti kiinnittää huomiota?
 - b. millä osa-alueilla sisäisen tarkastuksen ammattikunnalla on eniten kehitettävää?
4. Mitkä ovat mielestäsi sisäisessä tarkastuksessa hyväksi havaitut / suositeltavat työvälineet (ohjelmat yms.)?