



© Shutterstock

Sisäinen tarkastus ennen ja nyt

**Kunnallinen sisäinen
tarkastus eilen, tänään
ja huomenna**

Sivu 9

Rakenteellinen korruptio

Sivu 10

**Liiketoiminta tieto-
järjestelmien omistajana**

Sivu 17

- 3 Pääkirjoitus
- 4 IIA Globalin tervehdys
- 5 Sisäinen tarkastus, yksi hyvän johtamis- ja hallintokulttuurin peruspilareista
- 7 Sisäisen tarkastajan tehtäväkuvaus vuonna 1970
- 9 Kunnallinen sisäinen tarkastus eilen, tänään ja huomenna
- 10 Rakenteellinen korruptio
- 12 Sisäisen tarkastuksen tulevaisuus
- 14 Juhlaseminaari 22.4.
- 15 Et sää mittä Turuust ole kuullu?
- 17 Apuvälineeksi tarkastuksiin – Liiketoiminta tietojärjestelmien omistajana
- 19 Auta kokoamaan johtamisen palapeli – tehokas sisäinen valvonta konkreettisesti



Syynissä

Yhteystiedot
Sisäiset tarkastajat ry
Energiakuja 3
00180 Helsinki
Puh. 010 4236 350
www.theiia.fi

Toimituskunta
Minna Korhonen, pj
Sari Ojala
Jari Korpela
Matti Mikola
Eija Pirskanen
Tarja Tirri

Ilmoitukset
Puh. 010 4236 350
sisaiset.tarkastajat@theiia.fi

Ulkoasu
Antturi Design Oy

Sisäinen tarkastus ennen ja nyt



Kari Storckovius
CIA, CRMA
Audit Manager, Cargotec Oyj
Sisäiset tarkastajat ry:n
hallituksen puheenjohtaja

Sisäistä tarkastusta on toteutettu kohta vuosisadan ajan ja täysin kymmeninä on hyvä tehdä tilinpäätöstä menneestä ja suunnata tulevaisuuteen. Siihen tähtää tämä kädessäsi oleva Syynissä-lehden numero. Huhtikuussa juhlimme Suomen yhdistyksemme 60-vuotisjuhlia. Kesällä puolestaan New Yorkissa juhlitaan 75-vuotiasta pääjärjestöä.

Ammattimme alkoi viljan toimitusten täsmäyttämistä. Nyt olemme matkalla johdon strategiseksi kumppaniksi ja näkemyksen antajaksi johtamis- ja hallinto-, sekä riskienhallinta- ja valvontaprosessien tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta. Vaatimus näkemyksen antamisesta kirjattiin uudistettuun standardipakettiin viime kesänä. Kontrollitestaamisen määrä lienee vähentymään päin, kun entistä viisaammin toimivat tietojärjestelmät automatisoivat niiden toteuttamisen.

Nykyinen sisäinen tarkastus – ollessaan matkalla kontrollitestauksesta näkemyksentuojuksi – on osoittanut olevansa entistä tärkeämpi toiminto. Erilaiset totuuden muuntamiset pääsevät mediassa esille ja organisaatioiden maineet ovat vaakalaudalla. Meidän tehtävämme on varmistaa, että johto voi olla jatkuvasti varma saamansa tiedon oikeellisuudesta sekä myös siitä, että ylimmän johdon viestit välittyvät organisaatioon tarkoitetulla tavalla.

On aika hämmästyttävää huomata, kuinka kyseenalaisiin toimiin voidaankaan ryhtyä. Suomessa on totuttu luottamaan organisaation ihmisten vilpittömyyteen ja hyvään tarkoitukseen, mutta luottamukselle ei aina näytä olevan katetta – etenkin, kun ihmiset eivät seuraa muuttuvaa asenneilmastoa ja arviointivirheiden seurauksia luetaan sitten lehdistä ja sosiaalisesta mediasta. Kuinka paljon onkaan elämänalueita, joissa nykyinen ”maan tapa” katsotaan tulevaisuudessa epäilyttäväksi tai jopa vilpilliseksi toiminnaksi? Tällaiseen kehitykseen olemme saaneet viime aikoina tottua ja meidän, sisäisten tarkastajien, tehtävänä on seurata maailman muuttumista ja toimia organisaatioissamme näkemyksen tuojina myös tässä mielessä.

Sisäiset tarkastajat ry on yhtä kuin jäsenkuntansa ja haluan puheenjohtajana onnitella jokaista sisäistä tarkastajaa järjestömme pitkästä iästä sekä toivottaa mitä parhaita menestystä ammattikuntamme perinteen jatkamisessa sekä tulevaisuuden tehtävissä. Toivottavasti tapaamme loistavassa juhlaseminaarissamme perjantaina 22. huhtikuuta Hilton Strandissa, Helsingissä. ■

22 March 2016

Dear IIA–Finland Members:

It is my pleasure to welcome you to IIA–Finland's 60th anniversary celebration and conference in Helsinki. Although I am unable to join you in person this year, on behalf of The IIA's Global Board of Directors and staff, I would like to congratulate members, volunteers, and staff of IIA–Finland on the celebration of 60 years of dedicated service to the internal audit profession.

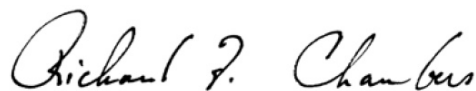
Since its establishment in 1951, IIA–Finland has demonstrated a passion for internal auditing that helps to raise the profile of the profession and strengthen stakeholders' understanding of the value that internal audit bring to organizations. With achievements such as effective partnerships with local Finnish universities – where your certified members act as lecturers of internal audit courses – to establishing relationships with external audit and public sector associations, IIA–Finland continues to invest in the continued growth and advancement of the profession.

Further, through dynamic training and educational programs, such as this conference, your Institute shows its commitment to the professional development of its more than 650 members.

Since The Institute of Internal Auditors was founded in New York City 75 years ago, the enthusiasm, support, and dedication of our worldwide network, including IIA–Finland, have made it possible to achieve remarkable progress toward our shared mission of being indispensable to effective governance, risk management, and control. As well, your Institute plays a key role in advancing the profession through members serving on IIA Global committees and on the board of the European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA).

The conference program and its list of distinguished speakers will surely provide timely and useful knowledge and tools for the practice of internal auditing, as well as important opportunities to network and to honor the important milestone of IIA–Finland's 60th anniversary. Congratulations again to IIA–Finland leadership and members. You have my best wishes for continued success and growth.

Sincerely,



Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA
President and CEO



Antero Kuuluvainen
tarkastusjohtaja, eläkkeellä



Sisäinen tarkastus, yksi hyvän johtamis- ja hallintokulttuurin peruspilareista

Hallitus on hyvän johtamis- ja hallintokulttuurin keskeinen peruspilari. Sisäinen tarkastus toimii standardien mukaan suoraan hallituksen alaisuudessa.

Sisäisen tarkastuksen toiminnon on oltava riippumaton ja sisäisen tarkastajan on oltava työssään objektiivinen. Sisäisen tarkastuksen toimiminen suoraan hallituksen alaisuudessa varmistaa riippumattomuuden, joka puolestaan on edellytys objektiivisuudelle myös tarkastusjohtajan tasolla.

Hallitus määrittää sisäisen tarkastuksen aseman ja hyväksyy toimintaohjeen. Hallitukselle oikein asemoitu sisäinen tarkastus on vähintään yhtä tärkeä kuin henkilökohtaiset vastuuvakuutukset.

1950-luvulla omalaatuinen määrite:

Sisäinen tilintarkastaja

Sisäisiä tarkastajia sanan varsinaisessa merkityksessä alettiin rekrytoida 1930-luvulla. Nykykäsityksen mukaan tehtävät kuitenkin olivat lähinnä tilintarkastustyyppisiä, joten heitä nimitet-

tiin ”sisäisiksi tilintarkastajiksi”. Vuonna 1969 Suomen yhdistyksen nimi ja säännöt muutettiin ajanmukaisiksi ja sana ”tilin” poistettiin yhdistyksen nimestä.

Kehityspiirteitä

1970-80 -luvuilla sisäiset tarkastajat alkoivat suorittaa ns. operatiivisia tarkastuksia ja arvioida prosessien tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. He lähestyivät näin erityisesti keskijohdon tehtäväkenttää organisaatioissa. Kirjanpidon ja tilinpäätösten tutkimisen osuus väheni.

1990-luvulla sisäisen tarkastuksen paradigma eli sen siihen asti yleisesti hyväksytty ajattelutapa ja suuntaus muuttuivat. Operatiivinen tarkastus suunnattiin historiasta nykyisyyteen, ennakoitiin tulevaisuutta ja alettiin tehdä kehitysehdotuksia.

Havaittiin, että sisäisen tarkastuksen johtajan tulee koordinoita sisäisen tarkastuksen, tilintarkastuksen, ja muiden organisaation toimintaa arvioivien

toimijoiden työtä. Näin varmistetaan tarkastuksien riittävä kattavuus ja vältetään päällekkäistä työtä. Tilintarkastus on niin ikään yksi hyvän hallintokulttuurin peruspilari.

Standardit edellyttävät, että organisaatiolla on sellainen sisäinen tarkastus, että se pystyy suoriutumaan kaikista tehtävistään. Mielestäni suuressa organisaatiossa oma, tarvittaessa ostopalveluja käyttävä, sisäinen tarkastus on edelleen ylivoimaisesti tarkoituksenmukaisin toimintatapa.

Kaikkien sisäisten tarkastajien tulee noudattaa IIA:n standardeja. Sisäisellä tarkastuksella on velvollisuus harjoittaa järjestelmällistä toimintaa. Laadunvalvonta ja vaatimus ulkoisen laadunarvioinnin suorittamiseen sisältyivät IIA:n standardeihin jo 1990-luvulla.

Siirtyminen kolmannelle vuosituhatlalle

Sisäisen tarkastuksen voidaan katsoa käytännössä kasvaneen tilintarkastuksellisilta juuriltaan yhdeksi hyvän johtamis- ja hallintojärjestelmän neljästä pe-



© Shutterstock

ruspilarista Sisäisen tarkastuksen uusi määritelmä vahvistettiin vuonna 2000. Standardeja on ajanmukaistettu useasti, viimeksi 2009 ja 2013.

Sisäisen tarkastuksen työn järjestelmällisyyttä auttoi 1992-1994 julkaistu ja vuonna 2013 päivitetty COSO IC-liiketoimintamalli. Se oli ja on edelleen monen sisäisen tarkastuksen hyödyntämä.

Vuonna 2004 julkaistu COSO ERM antoi järjestelmällisyyttä riskienhallinnan arviointiin. Poiketen IC:stä ERM sisältää myös strategiset tavoitteet ja päämäärät. IIA julkaisi vuonna 2013 ns. kolmen puolustuslinjan mallin riskienhallinnan organisoinnista.

Hyvän johtamis- ja hallintokulttuurin peruspilareista neljäs on operatiivinen, ylin toimeenpaneva johto, yleensä toimitusjohtajan vetämä johtoryhmä. Tehtävänsä perusteella sisäisen tarkastuksen johtaja kuuluu aina johtoryhmätasoon.

Suhteessa toimitusjohtajaan sisäisen tarkastuksen johtaja on periaatteessa tasa-arvoinen. Kumpikin raportoi hallitukselle, joka päättää myös kummankin ottamisesta ja erottamisesta sekä palkkauksesta ja työsuhte-eduista.

Sisäisen tarkastuksen johtajan on toimittava viileänä riskien hyväksymisen arvioijana ja raportoitava asioista hallitukselle, jos toimitusjohtajan ja muun

johdon riskienhallintatoimet ovat hänen näkemyksensä mukaan riittämättömät.

Sisäinen tilintarkastaja on muuntu- nut aivan uudenaikaiseksi asiantuntijaksi, sisäiseksi tarkastajaksi. Ammatin edelleen kehittämiseksi on olemassa oivalliset edellytykset ja tarve. Ammatin tunnettuuden edistäminen palvelee koko yhteiskunnan etua.

Toivotan 60-vuotiaalle yhdistykselle menestystä ja kiitän yhdistystä tuesta ja kumppanuudesta jäseniään kohtaan.





Sisäisen tarkastajan tehtävänkuvaus

1. Sisäisen tarkastajan tehtävänä on yhtiön ja sen tytäryhtiöiden sisäisen tarkastuksen ja tarkkailun toteuttaminen päämääränä yhtiön omaisuuden turvaaminen sekä kirjattujen ja raportoitujen tietojen oikeellisuuden toteaminen (ns. numerotarkastus). Edelleen kuuluu sisäisen tarkastajan tehtäviin taloudelliseen tilaan ja kannattavuuteen vaikuttavien eri tekijöiden analysointi ja arvostelu, mihin liittyy voimassa olevien menetelmien tarkastus sekä valvonnan kehittämis- ja yksinkertaistamissuunnitelmien laatiminen.

2. Organisaatio

2.1. Esimies

Sisäisen tarkastajan lähin suoranainen esimies on taloudellinen johtaja.

2.2. Alaiset

Alaisia ei toistaiseksi ole.

2.3. Suhteet organisaation muihin elimiin

Sisäinen tarkastaja toimii esikuntasuhteessa muuhun organisaatioon nähden. Hänellä on oikeus tarkastaa kaikkien muiden organisaatioon kuuluvien elinten suorittamia toimenpiteitä ja antaa tehtävien hoitoa koskevia ohjeita, niiden oleellista sisältöä kuitenkin muuttamatta.

2.4. Suhteet ulkopuolisiin

Sisäinen tarkastaja avustaa valvontatilintarkastajaa sekä tarvittaessa vuositilintarkastajia heidän tarkastustyössään.

2.5. Sijainen

Sisäisen tarkastajan sijainen on konttorihallinnollisen osaston päällikkö.

3. Tehtävät

3.1. Organisaatio

Tutkii yhtiön organisaation tarkoituksenmukaisuutta silmälläpitäen sisäisen tarkkailun vaatimuksia ja tekee aloitteita organisaation kehittämiseksi.

3.2. Laskentatoimi

3.2.1. Valvoo, että yhtiön laskentatoimi

on tehokasta ja että siihen kytketty sisäinen tarkkailujärjestelmä toimii täysin luotettavasti.

3.2.2. Suorittaa jatkuvasti kirjanpidon ml. tytäryhtiöiden tositeaineiston numerotarkastuksia kiinnittäen samalla huomiota liikekirjanpitoon kokonaisuutena.

3.3. Rahatalous

3.3.1. Tarkastaa tehtaiden kassat vähintään kaksi kertaa vuodessa ja pääkonttorin kassan kerran kuukaudessa täsmäyttäen samalla myös pankkitilit.

Valvoo, että pääkonttorin ja tehtaiden huoltokonttoreita on hoidettu sääntöjen ja annettujen ohjeiden mukaisesti.



3.3.2. Seuraa tilisaatavien ja -velkojen kehitystä. Lähettää vuosittain kaikista reskontrasaldoista saldobahvistuspyynnöt.

3.3.3. Seuraa arvopapereiden, kiinnevelkakirjojen säilytystä sekä inventoi nämä vähintään kerran vuodessa.

3.4. Tuotanto ja varastot

3.4.1. Seuraa materiaali-, työvoima- ja yleiskustannusten kehitystä.

3.4.2. Tehostaa varastojen valvontaa. Inventoi sekä tarvike- että valmistevarastot vähintään kerran vuodessa.

3.4.3. Valvoo ja kehittää omaisuuden turvaamiseksi luotuja sisäisiä tarkkailujärjestelmiä.

3.5. Palkat

Valvoo, että yhtiön maksamat palkat ovat johtokunnan päätösten sekä työehtosopimusten mukaiset.

3.6. Ostot

Valvoo, että ostotoiminta on hoidettu tarkoituksenmukaisesti ja yhtiölle edullisin maksuehdoin ja hinnoin.

3.7. Myynti ja laskutus

Valvoo, että tavarantoimittajien ja laskutuksessa noudatettava sisäinen tarkkailujärjestelmä on riittävän tehokas estämään vuotojen syntymisen.

3.8. Konttorirationalisointi

Valvoo koko yrityksen puitteissa, että konttorikoneita ja -tarvikkeita käytetään tarkoituksenmukaisesti.

Valvoo yhtiön lomakehuoltoa sekä raportointitoimintaa yleensä, pitäen erityisesti silmällä niiden soveltuvuutta yrityksen kokonaistoimintoihin.

3.9. ATK

Valvoo, että tietokonesysteemejä käyttöön otettaessa kaikki tarpeelliset sisäisen tarkkailun vaatimukset tulevat huomioon otetuiksi. Valvoo, että dokumentaatio on ajan tasalla.

3.10. Tilinpäätös

Tarkastaa yhtiön, ml. tytäryhtiöiden tilinpäätökset sekä asialliselta että muodolliselta puolelta. Kiinnittää erityistä huomioita tilinpäätöksen analysointiin ja verotuskysymyksiin.

3.11. Tarkastuskertomukset

a Laatii tarkastuksista kertomuksen taloudelliselle johtajalle sekä valvontatilintarkastajalle.

b Laatii vuosittain sekä vuosikolmanneksittain yhteenvedot tarkastustoiminnasta myös yhtiön johtokuntaa ja valvontatilintarkastajaa varten.

3.12. Yleistä

Toimii kaikin tavoin tuotantolaitosten ja pääkonttorin välisenä yhdyselimenä välittäen kummankin osapuolen näkemyksiä toiselle osapuolelle ja siten edistäen näiden välistä yhteistyötä.

Seuraa alansa kehitystä mm. osallistumalla ao. kursseihin kotimaassa ja ulkomailla.

4. Vastuu

Sisäisen tarkastajan velvollisuutena informoida yrityksen johtoa kaikista niistä epäkohdista, joiden havaitsemista voidaan huolellisen tarkastuksen perusteella kohtuudella edellyttää. ■



Keijo Lappalainen
revisioneuvos, JHTT



Kunnallinen sisäinen tarkastus eilen, tänään ja huomenna

Kunnallinen ammattitarkastus alkoi jo 1900-luvun alkupuolella, ensin Helsingissä ja sittemmin Turussa ja Tampereella. Kun tulin itse mukaan 1980-luvulla Tampereen revisiotoimistoon, useimmissa suurissa kaupungeissa ja kuntayhtymissä oli jo omaa palkattua tarkastushenkilöstöä avustamassa poliittisista luottamushenkilöistä koostuvaa tilintarkastajakuntaa.

1990-luvun puolenvälin jälkeen kuntalain muutosten myötä kuntiin valittiin ammattitarkastajat (JHTT) tilintarkastajiksi ja poliittinen luottamushenkilöstö muodosti tarkastuslautakunnan, jonka keskeiseksi tehtäväksi tuli arvioida poliittisten tavoitteiden toteutumista. Samaan aikaan myös suurten kuntien revisiotoiminnot jakautuivat kahtia. Toinen osa, yleensä suurempi, ryhtyi työskentelemään kaupunginhallituksen ja kaupunginjohtajan alaisena ja niitä avustavana sisäisen tarkastuksen yksikkönä, ja toinen osa avusti tarkastuslautakuntaa. Ensimmäistä kertaa kuntien ja kuntayhtymien ylin johto sai alaisekseen tarkastajia, jotka voivat auttaa heitä johdon valvontavelvollisuuden toteuttamisessa.

Sisäisen tarkastuksen yksikköjen syntymisen aikaan tapahtui monia toiminnallisia uudistuksia: alkoi Suomen EU-jäsenyydestä johtuneet ohjelma-kaudet ja niiden hankkeiden tarkastus, hankintalain mukainen menettely ja kilpailutus yleistyivät ja kuntalakiin tuli useita muutoksia. Sisäiset tarkastajat tarkastivat ja arvoivat usein projekteja, isoja hankkeita, investointien onnistu-

neisuutta, päätöksenteon laillisuutta, toiminnan ohjeidenmukaisuutta, kasanhallinnan toteutusta, henkilöstöasioita ja myös väärinkäytöksiä.

Useimmat kuntien sisäiset tarkastajat kouluttautuivat sekä STAK I että STAK II -kursseilla. Lisäksi osallistuttiin aktiivisesti muihinkin Sisäiset tarkastajat ry:n järjestämiin tarkastukseen ja valvontaan liittyviin koulutuksiin. Julkissektoritoimikunnan kautta yhteydenpito 2000-luvulle tultaessa oli tiivistä, monipuolista ja aktiivista. Toimikunta oli keskeisesti vaikuttamassa siihen, että sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan selontekokäytännöt kehitettiin ensin valtionhallintoon ja sitten kunnallishallintoon.

Kuntien sisäiset tarkastajat pitävät yhteyttä suurten kaupunkien omissa koulutus- ja tapaamistilaisuuksissaan. Esillä on ollut erityisesti sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan selonteot ja niihin liittyen toimintayksikköjen ja johtamisen itsearviointi ja sen kehittäminen. Erityisesti viime vuosina on kuntalain uudistus ja johtamiseen liittyvä valvontavelvoite ollut yhteisen käsitteilyn kehittämiskohteena. Julkissek-

torin sisäisille tarkastajille kehitettiin myös oma, ns. J-STAK -kurssi.

Sisäisillä tarkastajilla on taitoa ja kykyä toimia nykyään ylimmän johdon, niin poliittisen johdon kuin viranhaltijajohdonkin, vakuuttavana ja konsulttoivana tukena ja kumppanina. Uskon, että toimintaympäristön muuttuessa konsernitoiminnan kaltaiseksi palveluja hankitaan sekä kumppaneilta että ostopalveluina. Sen seurauksena organisaatioiden vastuut ja johtamismenettelmät muuttuvat. Siksi ylimmän toimeenpanevan johdon valvontavastuu ja -velvoite tavoitteiden tuloksellisuuden varmentamisesta kasvaa. Myös johdon tarve asianmukaiseen, ammatilliseen ja sen johtamista varmentavaan ja tukevaan sisäiseen tarkastukseen kasvaa.

Sisäisten tarkastajien ammattivelvoite arvioida ja konsultoida hyvän johtamis- ja hallintotavan, sisäisen valvontajärjestelmän ja riskienhallinnan toteutuksesta sekä tarvittavista kehittämiskohteista kasvaa merkittävästi. Jos tässä sisäinen tarkastaja onnistuu, on hän lunastanut paikkansa oman organisaationsa ylimmän johdon keskeisenä tukena. ■



Ari Salminen
hallintotieteen professori, Vaasan yliopisto

Artikkeli perustuu kirjoittajan julkaisuun *Rakenteellinen korruptio. Kartoitukset riskitekijöistä ja niiden hallinnasta Suomessa. Vaasan yliopiston selvityksiä ja raportteja 203/2015.*



Rakenteellinen korruptio

Kaikki tietävät jollain tavalla, mistä korruptiossa on kysymys. Korruption oloissa yhteiskunnan moraalii rappeutuu ja lahjonta rehoittaa. Valtaa ja vaikutusvaltaa käytetään väärin ja yksityisiä etuja halutaan saavuttaa laittomin keinoin. Myös korruption muodoista syntyy pitkä luettelo alkaen lahjonnasta, petoksesta ja julkisten varojen väärinkäytöstä päätyen moniin integriteetin loukkauksiin, huonoon hallintoon ja johtamiseen.

Alhaisen korruption maana Suomessa keskustellaan ajoittain mm. korruptionvastaisen toimintasuunnitelman tarpeesta, korruptionvastaisen lainsäädännön kattavuudesta, valvontaviranomaisten valtuuksien riittävästä, julkisen hallinnon ja yritysten eettisten koodien vaikuttavuudesta integriteettiin sekä ilmoittajajärjestelmän (whistleblowing) tarpeellisuudesta.

Määritelmä

Mistä on kysymys rakenteellisessa korruptiossa? Alan kirjallisuudessa esitetään joukko määritelmiä, jotka kuvaavat tämän korruptionmuodon piirteitä erotuksena korruption konventionaalista muodoista.

Yksi määritelmä koskee lähikäsitteitä. Rakenteellista korruptiota leimaa kolme ominaisuutta. Se on a) järjestelmälähtöinen (systeminen), b) insti-

tuutiokeskeinen (institutionaalinen) ja c) instituutioille ominainen ja vakiintunut (institutionalisoitu). Toisen määritelmän mukaan sen puitteissa valtaa käytetään väärin, rangaistukset puuttuvat tai jäävät panematta täytäntöön samalla kun kaikenlainen kansalaisten osallistuminen ja vaikutus on poissa.

Lisäksi rakenteellinen korruptio pyritään erottamaan yksilöllisen korruption käsitteestä. Edellinen koskee korruptiota organisaatorakenteissa, hallintokulttuureissa ja toimintakäytännöissä. Jälkimmäistä selitetään yksilöiden väärintekojen kautta. Kun yksilön toimintaan keskittävän korruption metaforaksi sopii lähinnä pilaantunut omena, rakenteellisen korruption mielikuva on laho kori.

Koska rakenteellista korruptiota ei pystytä kuvaamaan yhtä selväpiirteisesti kuin lahjontaa tai muita korruptiori-

koksia, alan kansainvälinen tutkimus suosittaa, että sitä selvitettäisiin ennakkoivien sääntöjen avulla. Toisin sanoen, mikäli jokin teko täyttää rakenteellisen korruption kriteerit ja ehdot, se kytetään tunnistamaan ja sitä on mahdollisuus myös valvoa, vaikka korruptiivista tekoa ei ole kirjattu voimassa olevaan lainsäädäntöön.

Keskeisten kriteerien osalta määritelmä tiivistyy seuraaviin sisältöihin: Rakenteellinen korruptio hyödyntää yhteiskunnan laillisia rakenteita, on pitkäkestoinen ja aiheuttaa sen vuoksi epätervettä riippuvuutta. Se on perusluonteeltaan salainen ja heikosti tunnistettavissa. Korruptoituneiden yksilöiden teot selittävät vain osittain korruption ilmenemistä. Rakenteellinen korruptio vääristää pahimmillaan instituutioiden perustehtävää ja demokraattisen yhteiskunnan toimintaa sekä



© Shutterstock

heikentää luottamusta yhteiskunnan instituutioihin ja organisaatioihin.

Altistumisalueet ja torjunta

Toinen kysymys on rakenteellisen korruption käytännöt. Mitä näyttöjä on saatavissa korruption ilmenemisestä, millä aloilla riskit ovat suurimmillaan Suomessa ja mitä torjuntakeinoja tarvitaan?

Kirjoituksen alussa mainitussa raportissani käytettiin suomalaisten asiantuntijoiden arvioita rakenteellisesta korruptiosta. Haastateltavien mukaan tämän kaltainen korruptio on juurtunut toimintatapoihin piilokorruptiona. Sen olemassaoloa ei välttämättä edes tunnusteta. Vaikka tunnetaan lait ja määräykset epäasiallisesta vaikuttamisesta, menettelyt hyväksytään pitkäaikaisina "talon tapoina". Pahimmillaan niistä

kehittyy koko järjestelmään kuuluva piirre.

Rakenteellisen korruption pahimmat skenaariot tuskin realisoituvat Suomessa. Silti ei pidä automaattisesti sulkea pois mitään julkisen hallinnon ja yritystoiminnan aluetta. Käsitykseni on, että jotkut toimialat ovat kuitenkin erityisen alttiita. Niiden kohdalla on myös valittava täsmällisiä toimintamalleja ja keinoja, joilla voidaan mahdollista korruptiivista toimintaa kontrolloida ja vähentää.

Ensinnäkin, tarvitaan kattavampaa lainsäädäntöä ja lisää sanktioita, mikäli politiikan ulkopuolinen rahoitus olisi siinä määrin hämärää ja salaista, että se vaikuttaisi vaalien tulokseen ja väärittäisi demokraattista päätöksentekojärjestelmää.

Toiseksi, suuria taloudellisia arvoja sisältävät julkiset hankinnat nousevat

julkisuudessa esiin jatkuvien epäselvyyksien vuoksi. Tähän yhtenä lääkkeenä on lisätä hankintapäätösten avoimuutta ja vastuullisuutta sekä tehostaa valvontaa.

Kolmanneksi, suomalaisen korruption tyypillisin muoto ovat yhteiskunnan kaikille aloille levinneet hyvä veli-verkostot. Näiden torjuntaan saattavat purra sekä tehokas ilmoittajajärjestelmä, joka vaatii sekä ilmoittajien suojelua että tutkivan journalismin aktiivista panosta.

Neljänneksi, räikeimmät poliittiset virkanimitykset herättävät kovaa arvostelua kansalaisten keskuudessa ja vaikuttavat haitallisesti poliittishallinnollisen järjestelmän legitimeettiin. Tähän liittyvien hallinto- ja toimintakulttuurin muutosten tulee lähteä aktiivisen kansalaisyhteiskunnan vaatimuksista ja veetoimuksista. ■



Sisäisen tarkastuksen tulevaisuus

Kysyimme Big Four -yhtiöiden näkemyksiä sisäisen tarkastuksen tulevaisuudesta. Tässä heidän ajatuksia herättävät terveisensä.



Tuomo Salmi, Partner
CIA, CRMA, CCSA
Enterprise Risk Services,
Deloitte



Jenni Pässilä, Manager
CIA, CCSA
Enterprise Risk
Services, Deloitte
seminaaritoimikunnan
jäsen

Korvaako robotti sisäisen tarkastajan?

Useat viimeaikaiset tutkimukset viittaavat siihen, että kaikki rutiininomainen tekeminen kaikissa ammattikunnissa korvataan tulevaisuudessa robotiikalla. Oxfordin yliopiston tuoreen tutkimuksen mukaan automaatio muuttaa tulevaisuudessa myös tarkastustyötä 94 %:n todennäköisyydellä. Kokonaiset ammattikunnat katoavat historiaan. Kuinka huolissaan sisäisen tarkastajan pitää olla?

On haastavaa arvioida, milloin robotiikka merkittävästi yleistyy. Varmaa kuitenkin on, että jo lähitulevaisuudessa tarkastustyön luonne ja osaamis-

vaatimukset muuttuvat merkittävästi. Toiminnanohjausjärjestelmiin räätälöidyt jatkuvan tarkastuksen ohjelmat tehostuvat ja yleistyvät entisestään. Datan ja dokumentaation elektronisuus mahdollistaa prosessikontrollien tarkastuksen vaikka kotisohvalta. Automatisoidun kontrolliympäristön käyttöönotto vaatii kuitenkin merkittävän työpanoksen ja valmiissa ympäristössä työtä vaativat poikkeamien valvominen, analysointi ja tutkiminen sekä näiden korjaavat toimenpiteet. Kuuluuko tämä myös tulevaisuudessa tarkastajan toimenkuvaan? Riippuu osaamisesta. Eteenpäin katsova tarkastaja kasvattaakin jo nyt neuvonantokykynsä sekä tiedon hallinnan, tietojärjestelmien ja tietoturvan osaamisensa huipputasolle.



Antti Hakkarainen
Partner
Advisory Services
EY



Jussi Sovasto
Director
CIA
Advisory Services
EY

Mihin sisäinen tarkastus on menossa?

Palvelukeskuksen kontrolliympäristö, käyttövaltuushallinta, tietoturva, liiketoiminnan jatkuvuus, yrityskauppaintegratio, projektihallinta, logistiikkaketju... Edellä joitakin esimerkkejä Suomessa pääkonttoriaan pitävien yhtiöiden viimeaikaisista tarkastusaiheista. Suomessa sisäisen tarkastuksen halutaan tyypillisesti kattavan taloudellista raportointia koskevien prosessien ja kontrollien lisäksi muita tavoitteiden saavuttamisen ja riskienhallinnan kannalta olennaisia alueita. Toisaalta muuttuvassa toimintaympäristössä on varmentavalle kontrollikeskeiselle tarkastukselle edelleen vahva tilaus.

Edellä mainitut haastavat aiheet kertovat myös sisäisen tarkastuksen onnistumisesta lisäarvon tuottajana. Onnistuminen näkyy toiminnan kannalta keskeisten aiheiden sekä riskialueiden nousuna tarkastussuunnitelmiin. Toinen puoli onnistumisesta on, että organisaatioiden toimiva johto sekä tarkastusvaliokunnat luottavat sisäisen tarkastuksen kykyyn tuottaa vaativilla alueilla konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia suosituksia. Niinpä sisäisen tarkastuksen merkitys kasvaa, mutta tämä myös edellyttää tarkastuksen jatkuvaa kehittymistä.



Harri Leppiniemi, Senior Manager
CIA,CCSA,CRMA
Advisory, Management Consulting
KPMG Oy Ab

Mihin sisäinen tarkastus on menossa?

Kohti konkreettisempaa lisäarvoa. Ansiokas sisäinen tarkastus esittää uusia

havaintoja, tuo uusia näkökulmia sekä tarjoaa uusia keinoja porautua syvemmälle organisaatioon ja sen ydintoi-
mintoihin.

Sisäisen tarkastuksen odotetaan tunnistavan riskejä yhä tehokkaammin ja laaja-alaisemmin. Tämä tarjoaa loistavan mahdollisuuden tiivistää yhteistyötä mm. compliance-, laki- ja riskienhallintayksiköiden kanssa. Yhteistoiminnassa tehokkuuden ja vaikuttavuuden merkitys korostuu yhä selvemmin, jolloin teknologian hyödyntäminen on perusteltua.

Teknologia tarjoaa merkittävän mahdollisuuden lisäarvon konkretisoimiseksi varsinkin silloin, jos data-analytiikka onnistutaan sitomaan

yhä tiiviimmin osaksi sisäisen tarkastuksen lähestymistapaa. Malli, jossa data-analytiikka on integroitu sisäisen tarkastuksen prosessin jokaiseen vaiheeseen, tarjoaa yhä syvällisempää ymmärrystä ja todellista lisäarvoa.

Sisäisen tarkastuksen ammattilaisen taidot (TOP 5)

- Kriittinen ajattelu- ja arviointikyky
- Viestintätaidot
- Teknologiset taidot
- Data-analytiikan ymmärrys
- Globaalien markkinoiden ja megatrendien ymmärrys.



Saija Suonpää, Governance, Risk & Compliance Leader
CIA, CCSA
PwC
seminaaritoimikunnan jäsen

Mihin sisäinen tarkastus on menossa?

Tulevaisuuden sisäisessä tarkastuksessa korostuu mielestämme liiketoiminnan strategisten riskien ymmärtäminen ja lisäarvon tuottaminen

sisäisen tarkastuksen keinoin. Esi-
merkkinä uusiin liiketoimintamalleihin kuten digitalisaation liittyvät uudet liiketoimintariskit.

Uutena nousevana alueena korostuvat myös kyber-uhat ja niiden tarkastamiseen tarvittavat kompetenssit. Erilaiset regulaatiot, kuten asiakastietojen hallinta tuovat haasteita erityisesti pilvipalveluiden ja yhteistyökumppaneiden osalta.

Tämän päivän tarkastusmaailmassa korostuvat toisen ja kolmannen puolustuslinjan välisen työn koordinaation tehostaminen. Myös ulkoistuksiin liittyvien prosessien varmentaminen sekä data-analytiikan hyödyntäminen kaikissa tarkastuksissa on erittäin paljon pinnalla ja uskomme näiden trendien jatkuvan myös tulevaisuudessa.

Suomessa hyödynnetään sisäistä tarkastusta vielä huomattavasti vähemmän kuin maailmalla, jossa sisäisen tarkastuksen toiminnossa työskentelyä käytetään myös ponnahduslautana liiketoiminnan johtotehtäviin. Suomeen siis voisi myös kehittää sisäisen tarkastuksen toiminnosta arvostetun urapolun linjajohtoon. ■



Maliina Hakala CIA
Lead Auditor, Tamro/PHOENIX group
seminaaritoimikunnan pj.



Juhlaseminaari ja gaalaillallinen 22.4.2016

Sisäiset tarkastajat ry täyttää 60 vuotta! Juhlitamme yhdistystä tänä keväänä juhlaseminaarilla ja kansainvälisen 75-vuotiaan IIA:n tavoin haluamme juhlistaa mennyttä ja samalla pohtia tulevaisuutta.

Juhlaseminaariin on kutsuttu puhujia sisäisten tarkastajien sidosryhmistä yhteistyön teemalla. Seminaarin luennot valottavat ammattimme tulevaisuutta, yhteistyön tulevaisuutta ja jatkuvaa kehittämistä. **Melvyn Neate (ECIIA)** ja **Mikko Nieminen (PwC)** puhuvat sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen tulevaisuudesta. **Tytti Yli-Viikari (VTV)** tuo näkemyksiä julkisen sektorin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilaan. **Sari Torkkola (Patria)** on tietohallintojohtajana johtamisen kehittämisen ja Lean-ajattelun asiantuntija. Eurooppalaiseen viitekehykseen palataan **Piia-Noora Kaupin (Finanssialan keskusliitto)** luennolla eurooppalaisesta sääntelystä ja tulevaisuudesta pankki- ja pääomasektorilla.

Sisäiset tarkastajat ry:n juhlavuoden merkitapahtuma jatkuu seminaarin jälkeen gaalaillallisella. Seminaarin ja gaalan omat internetsivut löydät osoitteesta www.st60.fi





Auli Punkari
Internal Auditor, Finnair Oyj
seminaaritoimikunnan
jäsen

Minna Hynninen, CISA
Chief Audit Executive
Evli Pankki Oyj



Et sää mittä Turuust ole kuullu?

Sisäiset tarkastajat ry:n syysseminaarissa Turussa kuultiin 27.–28.10.2015 ajatuksia tuulettavia puheenvuoroja sisäisen tarkastuksen ja Compliancen yhteistyöstä. Compliance-toiminto edistää säännösten noudattamista valvomalla sääntelyn, sisäisten toimintaperiaatteiden ja ohjeiden noudattamista. Keskustelua käytiin ahkerasti myös sosiaalisessa mediassa, erityisesti LinkedInissä ja Twitterissä. Seminaarissa lanseerattiin uutena sähköisen materiaalin jakelu.

Avauspuheenvuorossa Kari Storckovius (Cargotec) sivusi tuoreinta "The Audit Executive Centerin Global Pulse of the Profession"-tutkimusta. Sen perusteella Compliance on säilyttänyt keskeisen asemansa sisäisessä tarkastuksessa. Haasteeksi on noussut sellaisten toimintamallien kehittäminen, joilla vältetään päällekkäisyyksiltä tarkastuksen ja Compliance-toiminnon tehtävissä.

Merja Kannisto (Nordea) avasi, miten Nordeassa on karsittu sisäisen tarkastuksen ja Compliance-toiminnon päällekkäisyyksiä. Kannisto tarjoi käytännön esimerkkejä tilanteista, joissa sisäisen tarkastuksen kannattaa tukeutua Compliancen varmistuksiin. Vinkkejä saatiin myös harmonisointiin, jolla voi yhtenäistää sisäisen tarkastuksen ja Compliancen raportointia hallitukselle ja tarkastusvaliokunnalle sekä parantaa sanoman ymmärrettävyyttä.

Satu Annala (Finnair) painotti Compliancen kykyä ennakoita ja estää

poikkeamat hyvästä johtamis- ja hallintotavasta sen sijaan, että reagoitaisiin niihin vasta jälkikäteen. Hän esitteli hyvän Compliance-ohjelman keskeiset osa-alueet. Hän korosti tärkeyttä suhteuttaa ohjelma organisaation omaan liiketoimintaan ja resursoida se tarvittavalla tavalla. Lisäksi esityksessä käytiin läpi esimerkki Compliance-toiminnan maturiteettimallista. Suzanne Innes-Stubb ja Kristiina Lagerstedt (Sanoma) kertoivat Sanoman tavasta järjestää Compliance-toiminto. He painottivat erityisesti ylimmän johdon osallistumisen tärkeyttä, asianmukaista viestintää Compliance-ohjelmasta sekä sisäisen tarkastuksen ja Compliancen läheistä yhteistyötä. He esittelivät yleisellä tasolla Compliancen eri järjestämisen malleja ja toivat esille kysymyksiä, joita olisi hyvä huomioida mallia valittaessa. Sanomassa Compliancea on jalkautettu mm. koulutuksilla henkilökunnalle sekä politiikkojen ja ohjeistuksien hierarkian selkeyttämisellä.

Juha-Pekka Pystynen (Finavia) tarjosi case-esimerkin tilanteesta, jossa viranomaisyhteistyö on tärkeää Compliance-toiminnolle. Finaviassa riskienhallintaan ja sen keinoihin vaikuttaa erityisesti organisaation toimialaan liittyvä vaatimustenmukaisuus ja turvallisuuden näkökohdat. Pystynen esitteli, miten Finaviassa pyritään hyödyntämään viranomaisauditointeja osana riskienhallintaa sekä välttämään päällekkäistä työtä viranomaisten tekemien tarkastuksien kanssa. Olli Turakainen (Deloitte) kertoi hankintaprosessien korruptiotapausten tutkinnasta ja ehkäisystä, ja toisaalta tutkintojen vaikutuksesta organisaation Compliance-toimintoon. Hänen mukaansa fraud-tutkinnassa punnitaan, kuinka hyvin organisaatiossa on sitouduttu Compliancen noudattamiseen. Lisäksi hän puhui sosiaalisen median vaikutuksista ilmiäntoihin nykymaailmassa.

Seminaarin esityksissä käsiteltiin myös yleisemmin Corporate Gover-

nance -aihetta. Hallitusammattilainen **Tiina Bäckman** korosti sisäisen tarkastuksen olevan yksi Corporate Governancen, eli johtamis- ja hallintoprosessien neljästä tukipilarista yhdessä johdon, hallituksen ja tilintarkastuksen kanssa. Hän kannusti sisäistä tarkastusta lyhyeen ja ytimekkääseen raportointiin. Bäckman myös haastoi sisäisen tarkastuksen samaan pöytään hallitusammattilaisten kanssa. Vain olemalla läsnä tarkastusvaliokunnan kokouksissa sisäinen tarkastus pystyy vastaamaan raportoinnin herättämiin kysymyksiin. Lopuksi Bäckman muistutti, että sisäisen tarkastuksen on tunnettava liiketoiminnan logiikkaa kyetäkseen suorittamaan johtamis-, hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien arviointia.

Visionääri **Leena Mörttin** (Perheyrittäjien liitto) herätteli ymmärtämään, mistä verotulot ja työpaikat syntyvät. Hän totesi, että ekonomistien masentava stoori on heittää märkää lakanaa kaikkien päälle tilanteessa, jossa tarvitaan kasvua! Se edellyttää riskinottoa, näkemyksellistä omistajuutta ja hallitusta, joka toteuttaa omistajan tahtotilaa. Hyvälle Corporate Governance -mallille on mahdollisuuksia ja

kysyntää, painotti Mörttin, ja jatkoi tarkoittavansa mallia, joka tukee talouden kasvua karsimalla politikointia ja byrokratiaa. Siinä on haastetta myös tarkastukselle! **Jan von Gerich** (Nordea) puolestaan korosti erityisesti Kiinan merkitystä maailmantalouden kehityksessä. Hän totesi myös, että Kiinan kehitystä on vaikea mallintaa ja siksi ennustettavuus on epätarkkaa. Von Gerich oli samoilla linjoilla Leena Mörttisen kanssa investointien tarpeellisuudesta oikean kasvun aikaansaamiseksi euroalueelle. Von Gerich painotti lisäksi Suomen viennin rakenteen haasteita.

Leena Linnainmaa (Keskuskauppa-kamari) esitteli seminaarin kynnyksellä

julkaistua pörssiyhtiöiden hallinnointikoodia. Hallituksen monimuotoisuus on herättänyt julkisuudessa paljon huomiota, mutta Linnainmaa avasi koodia myös muilta osin. Tarjolla oli runsaasti tietoa uuden hallinnointikoodin vaikutuksista pörssiyhtiöiden toimintaan.

Saatujen palautteiden perusteella seminaari tarjosi virkistävää eri näkökulmia Compliancesta myös sisäisen tarkastuksen ulkopuolelta. ■



Ari Kuusio, KTT, Tietohallintojohtaja,
Hämeen ammattikorkeakoulu

Ritva Lairala, CISA, CIA, sisäinen
tarkastaja, Helsingin Kaupunki

Heljä Väisänen, CISA, CIA,
tietojärjestelmätarkastaja, OP



Apuvälineeksi tarkastuksiin – Liiketoiminta tietojärjestelmien omistajana

IIA:n ja ISACA:n yhteisen IT Governance -intressiryhmän kokouksessa 26.5.2011 perustettu Tietojärjestelmien omistajuus -pienryhmä selvitti liiketoiminnan roolia ja tehtäviä tietojärjestelmien omistajana. Selvitystyö valmistui kesällä 2015. Työn tavoitteina oli: 1) muodostaa käsitys liiketoimintajohdon ja -prosessien omistajien roolista, vastuista ja tehtävistä tietojärjestelmien hallinnassa ja valvonnassa tietojärjestelmien elinkaaren eri vaiheissa sekä 2) tuottaa tietoa ja apuvälineitä liiketoimintajohdon ja -prosessien omistajien vastuiden ja tehtävien selvittämiseen ja arviointiin tarkastuksissa ja muissa arvioinneissa. Selvitystyön pohjaksi valittiin CobiT 5 -viitekehys (myöhemmin CobiT).

Merkittävä rooli

Selvityksen mukaan liiketoiminnan edustajilla on vastuuta kaikilla CobiT 5 -viitekehysten viidellä osa-alueella. Osa-alueet sisältävät yhteensä 37 prosessia. Liiketoiminnan edustajilla oli vastuuta ja tehtäviä tämän selvityksen mukaan yhteensä 31:ssä näistä prosesseista.

Koska lähtökohtaisesti organisaatioi-

den tietojärjestelmät hankitaan liiketoiminnan tarpeisiin, on ymmärrettävää, että liiketoimintajohdolla ja -prosessien omistajilla on tietojen omistajana merkittävä tai erittäin merkittävä rooli liiketoimintasovellusten ohjauksessa, valvonnassa ja kehittämisessä niiden koko elinkaaren ajan.

Käytännössä organisaatioissa liiketoiminnan rooli järjestelmien omistajana ja siihen kuuluvat tehtävät ja vastuut eivät useinkaan ole riittävän selkeät eikä liiketoimintajohdolla aina ole tarpeeksi osaamista roolissaan tietojärjestelmien omistajana. Tietotekniikan keskeinen rooli organisaatioiden menestystekijänä ja kriittisenä resurssina korostaa tilanteen korjaamisen tärkeyttä ja edellyttää organisaatioiden johdolta ymmärrystä ja toimia asian edistämiseksi. Tietojärjestelmien omistajan rooliin kuuluvat vastuut tulee organisaatioissa määrittellä esimerkiksi CobiT 5 -viitekehystä apuna käyttäen. Lisäksi tarvitaan aihealueeseen kohdistettua osaamisen kehittämistä.

CobiT 5

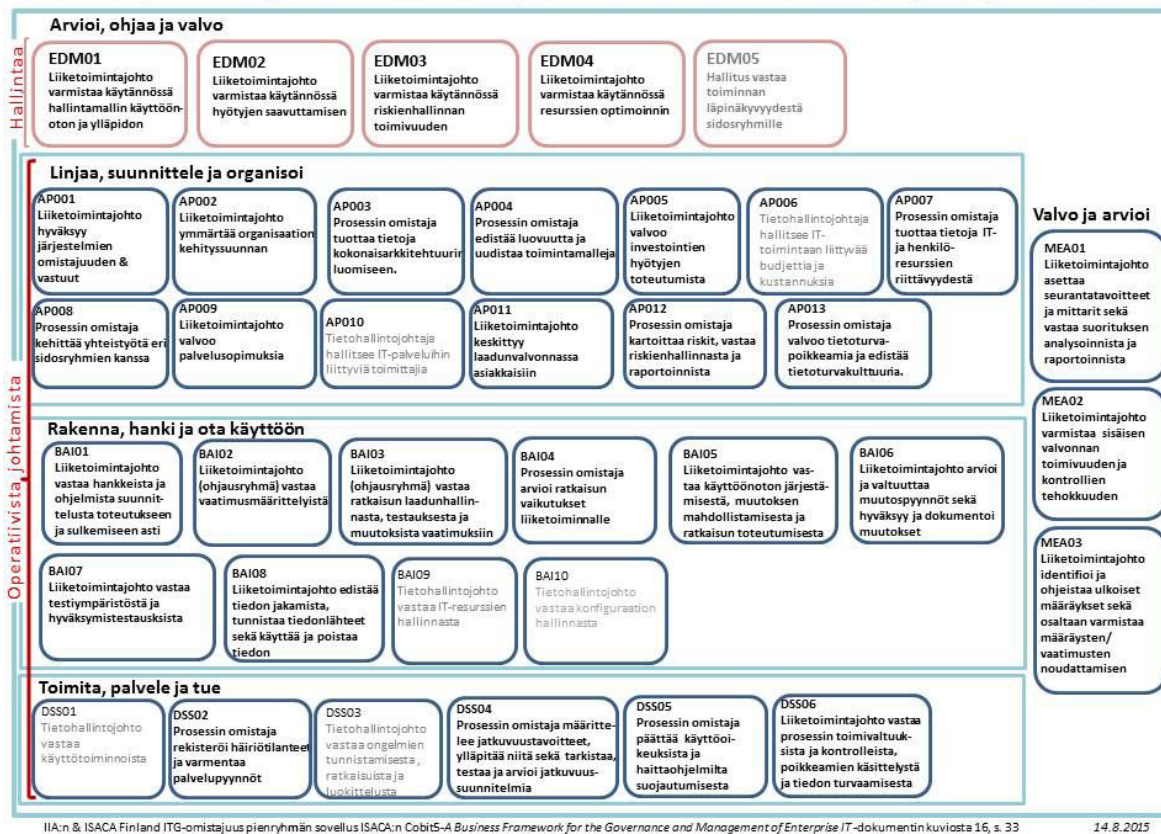
CobiT 5 -viitekehysten on kehittänyt IT -valvonta- ja tarkastusammattilaisten

kansainvälinen organisaatio ISACA. CobiT kattaa sekä IT:n hallintamallin (Governance) että operatiivisen johtamisen (Management) prosessit tietojärjestelmien elinkaaren eri vaiheissa. CobiT käsittelee mm. vastuumäärittelyä, arviointivälineitä ja menettelyitä ja se korostaa IT-toimintojen valvontaa ja liiketoimintalähtöisyyttä. CobiT 5 -viitekehysten viisi osa-alueita ovat: 1) IT:n hallintamalli (Governance), 2) IT-toiminnan johtaminen (Align, Plan and Organize), 3) IT-palvelujen rakentaminen ja käyttöönotto (Build, Acquire and Implement), 4) IT-palvelutuoannon hallinta (Deliver, Service and Support) sekä 5) IT-palvelujen laadun ja vaatimustenmukaisuuden valvonta (Monitor, Evaluate and Assess).

Työn toteutus ja tuotokset

Pienryhmätyön aluksi suomennettiin CobiTin IT-prosessien hallinnan viitekehyskuva, minkä jälkeen selvitettiin liiketoiminnan IT-prosesseihin liittyviä vastuuta CobiTiin pohjautuen. Mukaan valittiin ”RACI-chart” -vastuunjakotaulusta liiketoimintaprosessin omistajan ja liiketoimintajohdon accountable- ja responsible -vastuut. Selvitystyön

Cobit 5:n prosessit organisaation IT-toimintojen hallintaan/Liiketoiminnan omistajan ja johdon vastuut



IIA:n ja ISACA Finland ITG-omistajuus pienryhmän sovellus ISACA:n Cobit5-A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT -dokumentin kuviosta 16, s. 33

14.8.2015

päätteeksi laadittiin uusi kuva, jossa CobiTin IT-prosessien hallinnan viitekehykseen kuvattiin kiteytetysti liiketoimintajohdon ja -prosessin omistajien vastuut eri prosesseissa. Näin muodostui käsitys liiketoiminnan omistajien roolista ja vastuista tietojärjestelmien hallinnassa. CobiTin vastuunjakotaulukot eivät aina kerro työnjakoa yksiselitteisesti, joten kuvassa on myös työryhmän omaa tulkintaa. Käytännössä vastuunjakko riippuu organisaatiosta ja sen rakenteesta.

Seuraavaksi pienryhmässä laadittiin CobiTin prosessien mukaisten tehtävien pohjalta kysymyslistoja aiemmin laaditun kuvan tueksi ja käytännön arviointityön apuvälineeksi. Kysymyslistat tehtiin niistä prosesseista, joissa liiketoimintajohdolla ja -prosessien omistajilla on CobiTin mukaan vastuita. Listojen rakenne otettiin CobiTista. CobiTin mukaan IT-prosesseissa

tehtäviä on IT:n ja liiketoimintojen lisäksi myös muilla toiminnoilla kuten hallinnolla. Tehtävien jakoa prosessin sisällä ei ole CobiTissa tarkemmin eritelty, eikä niitä myöskään työryhmässä lähdetty erottelamaan. Kysymyslistoilla on siten myös muille toiminnoille kuuluvia vastuuta ja tehtäviä koskevia kysymyksiä.

Artikkelin kirjoittajat ovat olleet mukana IIA:n IT Governance -intressiryhmän käynnistämässä pienryhmätyöskentelyssä, jossa tarkasteltiin tietojärjestelmien omistajuutta. Pienryhmään kuuluivat myös sisäinen tarkastaja CIA Sari Juntunen HOK-Elannosta, sisäinen tarkastaja CIA Maaret Ukkonen Metsähallituksesta sekä työn alussa Ritva Jaakkola PwC:ltä. Artikkelin lähteenä on työryhmän loppuraportin lisäksi käytetty ISACA:n www-sivustoa. ■

Artikkelissa esitetty IT Governance -intressiryhmän loppuraportti ja sen liitteenä olevat kysymyslistat suunnitellaan julkaistavan yhdistyksen kotisivuilla kevään aikana.



Tuulikki Help

Tarkastuskoulu – Audit Schoolin perustaja ja vetäjä
Sisäisen tarkastuksen Personal Trainer

Auta kokoamaan johtamisen palapeli – tehokas sisäinen valvonta konkreettisesti

Useampi meistä lienee joskus katsonut sotaelokuvaa, jossa taisteluun osallistuvat kenraalit ovat kokoontuneet koko taistelukenttää esittävän pienoismallin ääreen? Miksi kenraalit seisovat? Koska tällöin he näkevät kokonaisuuden.

Johtamisen painopistealueet ja sisäisen tarkastuksen rooli

Kokonaisuuden hahmottaminen auttaa meitä tarkastajia työssämme, jonka keskeisenä tavoitteena on tukea organisaatiotamme tarjoamalla järjestelmällinen lähestymistapa valvonnan sekä hallinto-, johtamis-, ja valvontaprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen.

Organisaatioidemme johdosta vastuulliset henkilöt ovat saaneet työssään tarvittavaa, sen substanssiin liittyvää erityiskoulutusta: kaupallista, teknistä, matemaattista, viestinnällistä jne., jota he ovat työssään edelleen kehittäneet. Lisäksi vastuuhenkilöiltä vaaditaan osaamista johtamisesta. Mitä johtaminen on ja miten sitä voi opiskella? Mielestäni sisäinen valvonta on oleellinen osa johtamista. Tähän aiheeseen liittyvää koulutusta ei kuitenkaan vielä saamani käsityksen mukaan tarjota systemaattisesti ja riittävästi työn sub-



stanssiin liittyvän koulutuksen ohella. Sisäinen valvonta on mukana suurten yliopistojen kurssivalikoimassa, mutta pääsääntöisesti vain kaupallisissa yksiköissä. Sisäisen tarkastajan osaamisen perusta liittyy kuitenkin sisäisen valvonnan kokonaisuuden ymmärtämiseen, joten hän on mielestäni luonteva johdon kumppani sisäisen valvonnan opettamisessa ja kehittämisessä.

Kolikolla on kaksi puolta: liiketoiminta on vastuussa kestävän sisäisen valvonnan (Corporate Governance) luomisesta, toimeenpanosta ja ylläpitämisestä. Sisäinen tarkastus on vastuussa sisäisen valvonnan riittävyyden, asianmukaisuuden ja tehokkuuden varmentamisesta. Sen lisäksi sisäisellä tarkastuksella voi olla, niin halutessaan, merkittävä rooli sisäisen valvonnan hyvien toimintatapojen edistäjänä, joiden avulla organisaatio voi tehostaa, sujuvoittaa ja kehittää toimintatapojaan ja prosessejaan. Näin sisäinen tarkastus voi tuoda todellista lisäarvoa organisaatiolle.

Yhdistyksen rooli sisäisen tarkastajan kouluttajana

Näen operatiiviselle ja ylimmälle johdolle tarjottavan sisäisen valvonnan

Tuulikin motot:

”Parempi ehkäistä kuin korjata”

ja

”Tarkastaminen on kuin taiteen tekemistä: pitää ensin osata perustekniikat, jotta pystyy improvisoimaan”

koulutuksen vähäisyydessä selkeän ”markkinaraon” meille sisäisille tarkastajille, edellyttäen, että itse miellämme sisäisen valvonnan kokonaisuutena, jota yhdessä organisaatiomme johdon kanssa haluamme edistää. Kouluttamalla johtoa tehokkaan sisäisen valvonnan tuomista hyödyistä sisäinen tarkastus voi tuoda lisäarvoa organisaatiolle.

Tämä luonnollisesti asettaa paineita oman yhdistyksemme tarjoamalle koulutukselle. Yhdistyksen tavoitteena on tarjota jäsenilleen monipuolista koulutusta, johon kuuluvat säännöllisesti toistuvat peruskurssit (STAK I, STAK II sekä Tarkastuskoulu), sekä sisällölltään vaihtelevat teemapäivät. Lisäksi koulutukseen kuuluu sisäisen tarkastuksen eri ammattitutkintoihin tähtäävät valmennukset.

Tarkastaminen ei ole kovin monimutkaista

Mistä tarkastuksen kokonaisuus muodostuu? Tarkastamisen kokonaisuus koostuu mielestäni kolmesta osa-alueesta: tarkastuksen kohteesta, tarkastusprosessista sekä tarkastajan persoonasta ja asenteesta.

1. Tarkastuksen kohde

Sisäinen tarkastus kohdistuu sisäisen valvontaan, jonka tarkoituksena on tukea organisaation tavoitteiden toteutu-



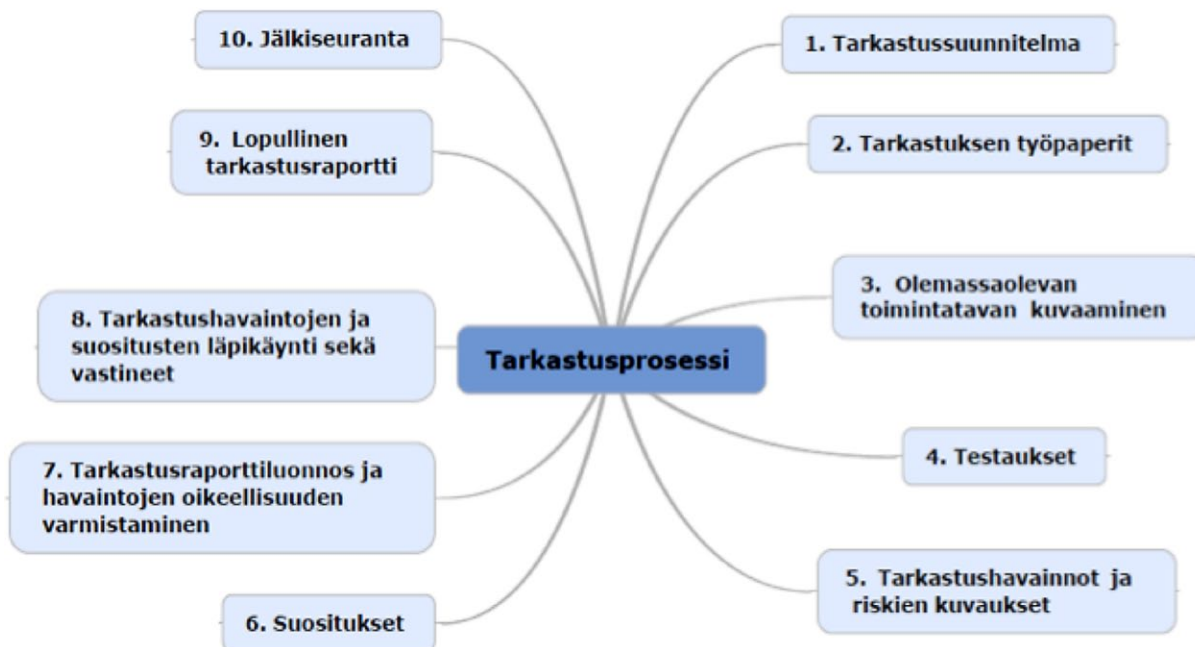
Kuva 1. Tarkastuksen kohteet

mista ja johtamista. Sisäinen valvonta muodostuu loogisesti toisiinsa liittyvistä osa-alueista:

- strateginen suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen
- tavoitteiden (strategiset ja operatiiviset) toteuttamisen kannalta riittävä riskienhallinta ja riippumaton riskienvalvonta
- strategisten sekä operatiivisten tavoitteiden toimeenpano eli päivittäisjohtaminen
- toimintaan liittyvän tiedon tehokkuus, taloudellisuus, eheys, luotettavuus, saatavuus, ajantasaisuus, säännöstenmukaisuus
- tietojärjestelmien toimivuus ja hankehallinta
- kumppanien asianmukainen toiminta ja seuranta

- toiminnan jatkuvuuden ja turvallisuuden varmentaminen
- tavoitteiden toteuttamiseen liittyvä informointi ja raportointi
- sisäisen valvonnan seuranta ja edelleen kehittäminen sekä
- prosessien suunnittelu ja hallinta sekä prosessien välinen yhteys

Sisäisen valvonnan osa-alueet on mahdollista jakaa konkreettisiin, määrällisesti rajallisiin, hyvien toimintatapojen kuvauksiin. Kuvauksiin tulee sisällyttää organisaation saama hyöty, kun toimintatapoja noudatetaan samoin kuin noudattamatta jättämisen riskit. Mukaan tulee sisällyttää myös sisäisen tarkastajan suositus konkreettisista toimenpiteistä sisäisen valvonnan kehittämiseksi. Toimintatavat, hyödyt, riskit ja



Kuva 2. Tarkastusprosessi

suositukset voidaan laatia teoreettisina jo etukäteen, tarkastusprosessin työpaperi-
 pereiden laatimisen yhteydessä. Käytännössä olen huomannut, että teoreettiset kuvaukset ovat hyvin yhteneväiset lopullisten havaintojen kanssa.

2. Tarkastusprosessi

Hyvien käytäntöjen mukaisella tarkastusprosessilla tarkoitetaan toimenpiteiden kokonaisuutta, joka on suunniteltu, viestitty, läpinäkyvä ja tiedon oikeellisuuden osalta varmennettu.

Tarkastusprosessin eri vaiheita on kuvattu kuvassa 2.

3. Tarkastajan persoona ja asenne

Jokaisella meistä on persoonallinen tapamme kohdata muita ihmisiä ja asioita. Tarkastajan asenteen osalta mielestäni seuraava toteamus on hyvin kuvaava: "Nobody cares how much you know until they know how much you care". Meidän tarkastajien tehtävä on ymmärtää organisaatiotamme ja siinä työskenteleviä ihmisiä. Tilanne ei vali-

tettavasti ole päinvastoin. Tämä liittyy kuitenkin ammatin, joka pääsääntöisesti on niin mukavaa ja haastavaa, varjopuoliin. Mitä ennaltaehkäisevämmäksi pystymme luomaan toimintamme, sitä pienemmäksi varjo kutistuu.

Keskustele artikkelista LinkedInissä! ■