

Riippumattomuus ja objektiivisuus vaakalaudalla

Sisäisen tarkastuksen tulee olla organisatorisesti riippumaton ja sen toiminnan tulee olla objektiivista. Tämä on kirjattu ammatilliseen ohjeistukseen moninkertaisesti: sekä sisäisen tarkastuksen määritelmään, pääperiaatteisiin, eettisiin sääntöihin että kansainvälisiin ammattistandardeihin.

Riippumattomuus on tarkastustoiminnon ominaisuus, objektiivisuus taas on tarkastustoimintoon kuuluvan henkilön ominaisuus. Tällä vahvistetaan organisaation ja sidosryhmien luottamusta sisäisen tarkastuksen toimintaan.

Riippumattomuuden ja objektiivisuuden käsitteet sisäisessä tarkastuksessa

Riippumattomuus

Riippumattomuudella tarkoitetaan ammattistandardien mukaan olosuhteita, jotka eivät vaaranna sisäisen tarkastajan tehtävien tasapuolista ja puolueetonta toteuttamista. Organisatoriseen riippumattomuuteen sisältyy tarkastustoiminnon vapaus päätöksentekoon, tehtävien suorittamiseen ja raportointiin sekä mahdollisuus suoraan yhteydenpitoon hallituksen kanssa.

Riippumattomuus toteutuu vahvimmin, kun sisäinen tarkastus raportoi suoraan hallitukselle ja tarkastusvaliokunnalle.

Objektiivisuus

Objektiivisuutta on sisäisen tarkastajan puolueeton ja tasapuolinen asennoituminen ja suoraselkäisyys eturistiriitojen ja vaikuttamispyrkimysten edessä.

Tämä merkitsee sitä, että sisäiset tarkastajat:

- eivät tee työn laatuun liittyviä myönnytyksiä
- eivät osallistu sellaiseen toimintaan tai ryhdy sellaiseen suhteeseen, joka voi vaikuttaa tai jonka voi olettaa vaikuttavan tarkastajan arvioinnin puolueettomuuteen.
- eivät ota vastaan etuja, jotka vaarantavat tai joiden voidaan olettaa vaarantavan ammatillista objektiivisuutta.
- ilmaisevat kaikki tiedossaan olevat oleelliset asiat, joiden kertomatta jättäminen saattaa antaa väärän kuvan arvioitavista toiminnoista.

Nämä säännöt velvoittavat kaikkia tarkastustoiminnossa työskenteleviä.



Mahdollisia vaaranpaikkoja

Sisäisen tarkastuksen asema organisaatiossa

Riippumattomuus on vaarana jäädä tyhjäksi käsitteeksi, jos sisäisen tarkastuksen raportointisuhteet ja organisaation toimintakulttuuri eivät tue sitä. Objektiivisuus taas voi häiriytyä, jos sisäisen tarkastajan oma etu ja organisaation etu ovat ristiriidassa, ja tarkastaja antaa tämän vaikuttaa ratkaisuihinsa.

Hyvänä lähtökohtana voidaan pitää sitä, että tarkastustoiminnon riippumaton asema mainitaan toimintaohjeessa. Riippumattomuus on kuitenkin saatettu siinä muotoilla esim. riippumattomuudeksi tarkastettavista toiminnoista, mikä ei riitä tehokkaan ja tuloksellisen riippumattomuuden saavuttamiseksi.

Tuloksellista organisatorinen riippumattomuus on kansainvälisten ammattistandardien mukaan silloin, kun sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi toiminnastaan hallitukselle.

Sisäisen tarkastuksen tulisi johdon partnerina ja konsulttina pystyä luomaan hyvä, toimiva ja luottamuksellinen suhde esimerkiksi toimitusjohtajaan päivittäisessä työssä ilman, että objektiivisuus vaarantuu.

Toimintakulttuuri

Riippumattomuuden ja objektiivisuuden haasteet toimintakulttuurissa voivat liittyä joko organisaation toimintakulttuuriin yleensä tai sen johonkin erityiseen ilmentymään, esimerkiksi rakenteelliseen korrupioon.

Sisäisen tarkastuksen tavoitteiden ja todellisuuden välillä voi olla kuilu, vaikka välttämättömät, toimintakulttuurin riippumattomuutta ja objektiivisuutta turvaavat suojamekanismit olisi luotu. Tarkastuksen toimintasädetä voidaan tarkoituksellisesti rajata aitoon riskiarvioon perustumattomin priorisoinnein, niukoin resurssien tai rajauksin yksittäisessä toimeksiannossa. Tilanteen taustalla voi olla oman edun tavoittelua, klikkejä tarkastusjohtajan ja tarkastettavien kohteiden tai muiden toimijoiden välillä. Molemminpuolinen silmien ummistaminen ja välinpitämättömyys voivat olla oireita koko organisaation toimintakulttuurista, jossa vetäydytään puolustamaan saavutettuja asemia.

Rakenteellinen korruptio saattaa tehokkaasti estää tarkastuksen riippumattomuutta ja objektiivisuutta. Huonon päätöksenteon riskiä nostavat eturistiriidat ja esteellisyyssäännösten laiminlyönti, organisaation epäviralliset valtasuhteet tai hyvä veli -verkostot. Erityisesti tarkastustoiminnossa esiintyessään rakenteellinen korruptio sekä tarkastuksen ja linjajohdon väliset suhteet saattavat estää riippumattomuuden ja objektiivisuuden periaatteiden toteutumisen.

Myös hallituksen riippumattomuus linjajohdosta, ymmärrys organisaation toiminnasta sekä sen jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet saattavat vaikuttaa tarkastuksen toiminta-alueeseen. Esimerkiksi tiedonkulku hallitukselle saattaa olla yksipuolista tai valikoitua, mikä voi vaikuttaa päätöksenteon laatuun ja tarkastuksen tuottaman tiedon merkityksen vähättelyyn.

Vääristyneen toimintakulttuurin vaikutus saattaa heijastua myös suoraan tarkastustyöhön. Epäasiallisia vaikuttamispyrkimyksiä voi tarkastajalle tulla esim. tarkastuskohteen vastuuhenkilöiltä, ylimmältä johdolta tai tarkastusjohtajan suunnalta.

Mikäli tarkastuskohteelta saatu palaute vaikuttaa tarkastajan tai tarkastusyksikön tulospalkkioon tai yksittäisen tarkastajan etenemismahdollisuuksiin, sisäinen tarkastaja saattaa tietoisesti tai tiedostamattaan pyrkiä sovittamaan tarkastushavaintonsa sellaisiksi, että johdon antama palaute tarkastuksesta muodostuu positiiviseksi.

Sisäisten tarkastajien palkitsemismallit

Sisäisten tarkastajien palkitsemiskäytännöt vaihtelevat. Esimerkiksi rahoitussektorilla valvontatoiminnoissa työskentelevät henkilöt eivät usein ole mukana

palkitsemisjärjestelmissä, vaikka sellainen olisi käytössä muulla organisaatiolla.

Toisaalta on organisaatioita, missä sisäinen tarkastus on mukana muun organisaation tavoitepalkkio-ohjelmassa ja sisäisellä tarkastajalla voi olla jopa mahdollisuus osallistua johdon kannustinohjelmaan (esimerkiksi osakepalkkio-ohjelmaan).

Palkitsemismallit voivat olla yhdenlainen vaaranpaikka, jos muuttuva palkanosa ohjaa tarkastajaa tinkimään objektiivisuudesta ja riippumattomuudesta työssään. Jos sisäinen tarkastus on mukana kannustinohjelmassa, sitä suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon ohjelman ohjaava vaikutus tarkastajan objektiivisuuteen. Palkkio tulisi mieluummin sitoa sisäisen tarkastuksen suoritukseen tai organisaation pitkän aikavälin tulokseen kuin esimerkiksi yksittäisen hankkeen läpimenoon tavoiteaikataulussa.

Suosittelavaa olisi, että sisäisen tarkastuksen palkitseminen rakennettaisiin erilleen ylimmän johdon palkitsemismalleista ja että sisäisen tarkastajan palkan tulisi olla riittävän hyvä niin, ettei muuttuvalla palkanosalla ole liian suuri merkitys kokonaispalkitsemisessa.

Miksi riippumattomuuteen ja objektiivisuuteen on syytä panostaa?

Jos epämieluisat havainnot haudataan tai vuosisuunnitelmasta jätetään kohteita pois kyseenalaisilla perusteilla, tämä voi rapauttaa luottamusta tarkastustoiminnon uskottavuuteen ja suoraselkäisyyteen. Tarkastukselta katoavat ennen pitkää toimintamahdollisuudet. Seuraukset heijastuvat myös tarkastustoiminnon ulkopuolelle: organisaatio ei kehity, jos toimintakulttuuri ylläpitää epäkohtia.

Yksilötasolla oman työn merkitys katoaa tai työnteköolosuhteet herättävät turhautumista ja pelkoa. Hankalia aiheita tai ei-toivottavien havaintojen esille tuomista vältellään. Tarkastuksia tehdään ilman aitoa sitoutumista ja todellista tavoitetta tuoda lisäarvoa organisaatiolle.

Tarkastajan tieto, taito ja tahto kommunikoida ongelmista luovat vahvan lähtökohdan riippumattomuuden ja objektiivisuuden puolustamiseen ja niitä uhkaavien olosuhteiden muuttamiseen.