

Paula Niemi

SISÄINEN TARKASTUS
KÄYTÄNNÖSSÄ

Alma Talent
Helsinki 2018

Copyright © 2018 Alma Talent Oy ja Paula Niemi

ISBN 978-952-14-3438-9

ISBN 978-952-14-3439-6 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3440-2 (verkkokirja)

Kansi: Outi Pallari

Taitto: Sirpa Puntti

BALTO print, Liettua 2018

Anna palautetta: *protoimitus@almamedia.fi*

1 SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| ESIPUHE | 5 |
| 1 JOHDATUS SISÄISEEN TARKASTUKSEEN | 13 |
| 1.1 Sisäisen tarkastuksen toiminta-ajatus | 13 |
| 1.2 Mihin sisäistä tarkastusta tarvitaan? | 14 |
| 1.3 Miten sisäinen tarkastus eroaa muista tarkastus- palveluja tuottavista toiminnoista? | 15 |
| 1.4 Miten sisäiseksi tarkastajaksi tullaan? | 18 |
| 1.5 Sisäisen tarkastuksen tehtävänimikkeitä | 22 |
| 1.6 Toiminnon markkinointi organisaation sisällä | 22 |
| 2 SISÄISEN TARKASTUKSEN AMMATILLINEN OHJEISTUS ... | 25 |
| 2.1 Sisäistä tarkastusta koskeva lainsäädäntö | 25 |
| 2.2 Sisäisen tarkastuksen ammatillisten käytäntöjen viitekehys | 27 |
| 2.2.1 Toiminta-ajatus | 28 |
| 2.2.2 Määritelmä | 29 |
| 2.2.3 Standardit | 29 |
| 2.2.4 Pääperiaatteet | 31 |
| 2.2.5 Eettiset säännöt | 45 |
| 2.2.6 Soveltamisohjeet | 46 |
| 2.2.7 Täydentävät ohjeet | 46 |
| 3 SISÄISEN TARKASTAJAN TÄRKEÄT TIEDOT, TAIDOT JA OMINAISUUDET | 47 |
| 3.1 Sisäisen tarkastuksen osaamiskehys | 48 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 3.2 | Väärinkäytösriskien ymmärtäminen | 50 |
| 3.2.1 | Mitä väärinkäytöksillä tarkoitetaan | 50 |
| 3.2.2 | Väärinkäyttöihin liittyviä teorioita | 53 |
| 3.2.3 | Mitä väärinkäytösriskillä tarkoitetaan | 57 |
| 3.2.4 | Sisäisen tarkastuksen rooli väärinkäytösriskeihin liittyen | 58 |
| 3.3 | Ammatillinen uteliaisuus | 60 |
| 3.4 | Projektinhallinta | 61 |
| 3.5 | Vuorovaikutustaidot | 65 |
| 3.5.1 | Kontaktin luominen ja ylläpitäminen | 66 |
| 3.5.2 | Aktiivinen kuuntelu | 70 |
| 3.5.3 | Perspektiivin otto | 71 |
| 3.5.4 | Itsetuntemus | 75 |
| 3.5.5 | Tavoitteen asettaminen vuorovaikutukselle | 79 |
| 3.5.6 | Joustava käyttäytyminen | 81 |
| 3.5.7 | Konfliktitilanteiden rakentava hallinta | 82 |
| 3.6 | Haastattelutaidot | 84 |
| 3.6.1 | Haastattelu ja sen tarkoitus | 84 |
| 3.6.2 | Sisäisen tarkastuksen haastattelutilanteita | 86 |
| 3.6.3 | Hyvän haastattelun ominaisuuksia | 88 |
| 3.6.4 | Haastatteluun liittyviä haasteita | 89 |
| 3.6.5 | Kysymystekniikka | 93 |
| 3.7 | Kriittinen ajattelu ja ammatillinen skeptisyys | 97 |
| 3.7.1 | Kriittinen ajattelu | 97 |
| 3.7.2 | Ammatillinen skeptisyys | 98 |
| 3.8 | Tuloksellinen ja vaikuttava raportointi | 100 |
| 3.9 | Jatkuva kehittyminen | 101 |
| 3.10 | Tulevaisuuden tarkastajan tärkeät taidot ja ominaisuudet | 103 |
| 3.10.1 | Joustavuus | 103 |
| 3.10.2 | Kumppanuus | 104 |
| 3.10.3 | Muutosjohtaminen | 105 |
| 3.10.4 | Data-analytiikan hyödyntäminen | 111 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 3.10.5 | Teknologian ymmärtäminen | 112 |
| 3.11 | Sisäisen tarkastuksen johtajan ominaisuudet ja osaaminen | 126 |
| 4 | STRATEGINEN SUUNNITTELU..... | 128 |
| 4.1 | Strateginen suunnittelu yleisesti..... | 128 |
| 4.2 | Sisäisen tarkastuksen strateginen suunnittelu..... | 130 |
| 4.2.1 | Organisaation strategisten tavoitteiden ymmärtäminen | 131 |
| 4.2.2 | Organisaation toimintaympäristön ymmärtäminen | 132 |
| 4.2.3 | Sisäisen tarkastuksen nykytilan ymmärtäminen | 147 |
| 4.2.4 | Muiden varmennustoimintojen ymmärtäminen | 149 |
| 4.3 | Sisäisen tarkastuksen strategisten tavoitteiden muodostaminen..... | 155 |
| 4.4 | Operatiivinen suunnitelma strategian jalkauttamiseksi..... | 157 |
| 4.5 | Toimintaohjeen määrittäminen..... | 159 |
| 4.6 | Toimintaperiaatteiden ja menettelytapaohjeiden määrittelemine..... | 161 |
| 5 | SISÄISEN TARKASTUKSEN AVAINRISKIT JA NIIDEN HALLINTA..... | 164 |
| 6 | VUOSISUUNNITTELU..... | 170 |
| 6.1 | Roolit ja vastuut vuosisuunnittelussa..... | 172 |
| 6.2 | Tarkastusavaruus..... | 173 |
| 6.3 | Tietojenkeruumenetelmiä..... | 175 |
| 6.4 | Toimeksiantojen priorisointi | 175 |
| 6.5 | Vuosisuunnitelman esittely, hyväksyminen ja tiedottaminen..... | 177 |
| 6.6 | Vuosisuunnitelman muuttaminen | 178 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 7 | TARKASTUSPROSESSI JA PROJEKTINHALLINTA ARVIOINTI- JA VARMENNUSTOIMEKSIANNOISSA..... | 180 |
| 7.1 | Yleistä toimeksiannoista..... | 180 |
| 7.1.1 | Toimeksiannon ohjaus..... | 180 |
| 7.1.2 | Toimeksiannon työpaperit..... | 182 |
| 7.2 | Toimeksiannon suunnittelu..... | 185 |
| 7.2.1 | Tiedotus sidosryhmille..... | 186 |
| 7.2.2 | Toimeksiannon suunnittelun vaiheet..... | 186 |
| 7.2.3 | Esimerkki tarkastussuunnitelman sisällöstä ... | 187 |
| 7.2.4 | Tiedotus tarkastuksesta ja evidenssipyyntö ... | 210 |
| 7.2.5 | Aloituskokous..... | 211 |
| 7.3 | Toimeksiannon kenttätyövaihe..... | 213 |
| 7.3.1 | Evidenssi..... | 214 |
| 7.3.2 | Testausmenetelmät..... | 216 |
| 7.3.3 | Haastattelut..... | 219 |
| 7.3.4 | Tehtävien eriyttäminen..... | 236 |
| 7.3.5 | Havainnot ja niiden dokumentointi..... | 238 |
| 7.3.6 | Havaintojen luokittelu..... | 261 |
| 7.3.7 | Loppukokous..... | 266 |
| 7.4 | Toimeksiannon raportointi..... | 268 |
| 7.4.1 | Yleistä toimeksiannon raportoinnista..... | 268 |
| 7.4.2 | Toimeksiannon tulosten alustava kommunikointi..... | 272 |
| 7.4.3 | Loppuraportti..... | 274 |
| 7.5 | Seuranta..... | 285 |
| 7.6 | Laadunvarmistus- ja kehittämisohjelma (QAIP).... | 288 |
| 7.6.1 | Jatkuva laadunvarmistus..... | 291 |
| 7.6.2 | Jaksoittainen laadunvarmistus..... | 292 |
| 7.6.3 | Tuloksien kommunikointi..... | 294 |
| 7.6.4 | Yhteenveto laadunvarmistus- ja kehittämisohjelman osa-alueista..... | 295 |
| 8 | RAPORTOINTI TARKASTUSVALIOKUNNALLE..... | 301 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 9 | YLEISIEN TARKASTUSKOHTEIDEN YMMÄRTÄMINEN | 306 |
| 9.1 | Johtamis- ja hallintojärjestelmä | 307 |
| | Johtamis- ja hallintojärjestelmän tarkastaminen. | 314 |
| 9.2 | Riskienhallinta | 322 |
| 9.2.1 | Yleistä riskienhallinnasta | 322 |
| 9.2.2 | Riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan malli | 329 |
| 9.2.3 | Riskienhallinnan viitekehyksiä | 332 |
| 9.2.4 | Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa | 336 |
| 9.2.5 | Riskienhallinnan tarkastaminen. | 337 |
| 9.3 | Sisäinen valvonta | 342 |
| 9.3.1 | Sisäisen valvonnan viitekehyksiä. | 344 |
| 9.3.2 | Sisäisen valvonnan tarkastaminen | 348 |
| 9.4 | Compliance | 356 |
| | Compliance-toiminnon ja -ohjelman tarkastus | 361 |
| 9.5 | Organisaatiokulttuuri | 376 |
| | Organisaatiokulttuurin tarkastaminen. | 380 |
| 9.6 | Ulkoistetetut palvelut ja niiden tarkastaminen | 387 |
| | Ulkoistettujen toimintojen tarkastaminen. | 389 |
| 9.7 | Myynti | 392 |
| | Myyntin tarkastaminen. | 393 |
| 9.8 | Taloushallinto | 397 |
| | Taloushallinnon tarkastaminen | 397 |
| 9.9 | Henkilöstöhallinto, palkkahallinto sekä vuokratyövoiman käyttö. | 399 |
| | Henkilöstöhallinnon, palkkahallinnon ja vuokratyövoiman tarkastaminen | 404 |
| 9.10 | Tietohallintopalvelut ja niiden tarkastaminen | 410 |
| 9.10.1 | Tietohallintopalvelujen johtaminen | 410 |
| 9.10.2 | Tietohallintopalvelujen johtamisen tarkastaminen | 413 |
| 9.10.3 | Tietoturva | 415 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 9.10.4 | Tietoturvan tarkastaminen..... | 418 |
| 9.10.5 | Tietotekniset valvontakontrollit ja niiden tarkastaminen..... | 420 |
| 9.11 | Hankintatoimi | 423 |
| | Hankintatoimen tarkastus | 424 |
| 9.12 | Varastonhallinta..... | 430 |
| 10 | KONSULTOINTITOIMEKSIANNOT | 433 |
| 10.1 | Konsultointitoimeksiannot standardien näkökulmasta | 433 |
| 10.2 | Kouluttaminen | 436 |
| 10.3 | Jatkuva konsultointi | 436 |
| 10.4 | Fasilitointi | 437 |
| 11 | SISÄISET VÄÄRINKÄYTÖSTUTKINNAT | 439 |
| 11.1 | Valtuutus tutkia | 441 |
| 11.2 | Tarvittava osaaminen | 441 |
| 11.3 | Väärinkäytöstutkinnan vaiheet..... | 443 |
| 11.3.1 | Väärinkäytöksiä koskevat väitteet ja niiden analysointi | 443 |
| 11.3.2 | Väärinkäytöksen tutkiminen | 446 |
| | HAKEMISTO | 457 |