

# Kansainväliset sisäisen tarkastuksen standardit™



The Institute of  
**Internal Auditors**

Julkaistu 9.1.2024

Kansainväliset sisäisen tarkastuksen standardit ja niihin liittyvät materiaalit on suojattu tekijänoikeuslailla, ja niitä ylläpitää The Institute of Internal Auditors, Inc. ("IIA"). ©2024 The IIA. Kaikki oikeudet pidätetään.

Mitään osaa tässä julkaisussa saatavilla olevista materiaaleista, mukaan lukien brändi, grafiikka tai logot, ei saa kopioida, jäljentää, kääntää tai muuntaa mihinkään fyysiseen, sähköiseen tai koneellisesti luettavaan muotoon kokonaan tai osittain ilman IIA:n lakiasiainosaston nimenomaista lupaa, [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org). Kaupallisessa tarkoituksessa tapahtuva jakelu on ehdottomasti kielletty.

Lisätietoja saat lukemalla lausuntomme IIA:n verkkosivustolla osoitteessa [www.theiia.org/Copyright](http://www.theiia.org/Copyright) saatavilla olevien materiaalien kopioinnista, lataamisesta ja jakelusta.

# Sisällys

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Kiitokset</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>Tietoa Sisäisen tarkastuksen ammatillisesta viitekehyksestä</b> .....           | <b>5</b>  |
| <b>Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien perusteet</b> .....           | <b>7</b>  |
| <b>Sanasto</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>Asiakokonaisuus I: Sisäisen tarkastuksen tarkoitus</b> .....                    | <b>15</b> |
| <b>Asiakokonaisuus II: Eettisyys ja ammattitaito</b> .....                         | <b>16</b> |
| <b>Periaate 1 Integriteetin osoittaminen</b> .....                                 | <b>16</b> |
| Standardi 1.1 Rehellisyys ja ammatillinen rohkeus.....                             | 17        |
| Standardi 1.2 Organisaation eettiset odotukset.....                                | 18        |
| Standardi 1.3 Lainmukainen ja eettinen käyttäytyminen.....                         | 19        |
| <b>Periaate 2 Objektiivisyyden säilyttäminen</b> .....                             | <b>20</b> |
| Standardi 2.1 Henkilökohtainen objektiivisyys.....                                 | 21        |
| Standardi 2.2 Objektiivisyyden turvaaminen.....                                    | 22        |
| Standardi 2.3 Objektiivisyyden vaarantumisesta ilmoittaminen.....                  | 25        |
| <b>Periaate 3 Ammattitaidon osoittaminen</b> .....                                 | <b>26</b> |
| Standardi 3.1 Ammattitaito.....  | 26        |
| Standardi 3.2 Jatkuva ammatillinen kehittyminen.....                               | 28        |
| <b>Periaate 4 Ammatillisen huolellisuuden noudattaminen</b> .....                  | <b>29</b> |
| Standardi 4.1 Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien noudattaminen..... | 30        |
| Standardi 4.2 Ammatillinen huolellisuus.....                                       | 31        |
| Standardi 4.3 Ammatillinen skeptisyys.....   | 33        |
| <b>Periaate 5 Luottamuksellisuuden säilyttäminen</b> .....                         | <b>34</b> |
| Standardi 5.1 Tietojen käyttö.....   | 34        |
| Standardi 5.2 Tietojen suojaaminen.....  | 35        |
| <b>Asiakokonaisuus III: Sisäisen tarkastuksen hallinnointi</b> .....               | <b>37</b> |
| <b>Periaate 6 Hallituksen valtuuttama</b> .....                                    | <b>39</b> |
| Standardi 6.1 Sisäisen tarkastuksen toimivalta.....                                | 39        |
| Standardi 6.2 Sisäisen tarkastuksen toimintaohje.....                              | 42        |
| Standardi 6.3 Hallituksen ja ylimmän johdon tuki.....                              | 44        |
| <b>Periaate 7 Itsenäinen asema</b> <b>41</b> .....                                 | <b>45</b> |
| Standardi 7.1 Organisatorinen riippumattomuus.....                                 | 46        |
| Standardi 7.2 Sisäisen tarkastuksen johtajan pätevyysvaatimukset.....              | 50        |
| <b>Periaate 8 Hallituksen valvonta</b> .....                                       | <b>51</b> |
| Standardi 8.1 Vuorovaikutus hallituksen kanssa.....                                | 52        |
| Standardi 8.2 Resurssit.....   | 54        |
| Standardi 8.3 Laatu.....   | 55        |

|  |            |
|--|------------|
| Standardi 8.4 Ulkoinen laadunarviointi.....  | 57         |
| <b>Asiakokonaisuus IV: Sisäisen tarkastuksen johtaminen.....</b>                                 | <b>60</b>  |
| <b>Periaate 9 Strateginen suunnittelu.....</b>   | <b>60</b>  |
| Standardi 9.1 Hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien ymmärtäminen.....                | 61         |
| Standardi 9.2 Sisäisen tarkastuksen strategia.....   | 63         |
| Standardi 9.3 Menetelmät.....  | 65         |
| Standardi 9.4 Sisäisen tarkastuksen suunnitelma.....   | 66         |
| Standardi 9.5 Koordinointi ja tukeutuminen.....  | 69         |
| <b>Periaate 10 Resurssien hallinta.....</b>  | <b>71</b>  |
| Standardi 10.1 Taloudellisten resurssien hallinta.....   | 72         |
| Standardi 10.2 Henkilöresurssien hallinta.....   | 73         |
| Standardi 10.3 Teknologiset resurssit.....   | 76         |
| <b>Periaate 11 Vaikuttava viestintä.....</b>   | <b>77</b>  |
| Standardi 11.1 Suhteiden luominen ja viestintä sidosryhmien kanssa.....                          | 77         |
| Standardi 11.2 Tuloksellinen viestintä.....  | 79         |
| Standardi 11.3 Tulosten viestintä.....   | 80         |
| Standardi 11.4 Virheet ja puutteet.....  | 83         |
| Standardi 11.5 Viestintä riskien hyväksymisestä.....   | 84         |
| <b>Periaate 12 Laadun parantaminen.....</b>  | <b>85</b>  |
| Standardi 12.1 Sisäinen laadunarviointi.....   | 86         |
| Standardi 12.2 Suorituskyvyn mittaaminen.....  | 88         |
| Standardi 12.3 Toimeksiannon valvonta ja kehittäminen.....                                       | 90         |
| <b>Asiakokonaisuus V: Sisäisen tarkastuksen toteuttaminen.....</b>                               | <b>92</b>  |
| <b>Periaate 13 Toimeksiannon tuloksellinen suunnittelu.....</b>                                  | <b>93</b>  |
| Standardi 13.1 Toimeksiannon viestintä.....  | 93         |
| Standardi 13.2 Toimeksiannon riskiarvio.....   | 95         |
| Standardi 13.3 Toimeksiannon tavoitteet ja laajuus.....  | 98         |
| Standardi 13.4 Arviointikriteerit.....   | 100        |
| Standardi 13.5 Toimeksiannon resurssit.....  | 101        |
| Standardi 13.6 Työohjelma.....   | 103        |
| <b>Periaate 14 Toimeksiannon toteuttaminen.....</b>  | <b>104</b> |
| Standardi 14.1 Tietojen kerääminen analyysijä ja arviointia varten.....                          | 104        |
| Standardi 14.2 Analyysit ja mahdolliset toimeksiannon havainnot.....                             | 106        |
| Standardi 14.3 Havaintojen arviointi.....  | 107        |
| Standardi 14.4 Suositukset ja toimenpidesuunnitelmat.....  | 109        |
| Standardi 14.5 Toimeksiannon kokonaisarvio.....  | 110        |
| Standardi 14.6 Toimeksiannon asiakirjat.....   | 111        |
| <b>Periaate 15 Viestintä toimeksiannon tuloksista ja toimenpidesuunnitelmien seuranta.....</b>   | <b>112</b> |
| Standardi 15.1 Toimeksiannon loppuraportointi.....   | 113        |
| Standardi 15.2 Suositusten tai toimenpidesuunnitelmien toteuttamisen vahvistaminen.....          | 114        |
| <b>Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien soveltaminen julkisella sektorilla.....</b> | <b>116</b> |

# Kiitokset

**IIA (The Institute of Internal Auditors)** on kiitollinen sidosryhmille, jotka antoivat ohjausta ja tukea Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien™ kehittämisessä. IIA antaa tunnustusta erityisesti The International Internal Audit Standards Boardin jäsenille - maailmanlaajuiselle sisäisten tarkastajien ryhmälle, joka on käyttänyt aikaansa ja asiantuntemustaan varmistaakseen, että Standardit parantavat sisäisen tarkastuksen ammattikäytäntöjä. IIA kiittää The IPPF Oversight Councilia sen keskeisestä roolista sen varmistamisessa, että Standardien laatimisprosessi palvelee yleistä etua, The Professional Certifications Boardia sen neuvoista sekä IIA:n henkilöstöä ja neuvonantajia hankkeen kaikkien osa-alueiden menestyksekkäästä toteutuksesta ja johtamisesta.

## Tietoa Sisäisen tarkastuksen ammatillisesta viitekehuksesta

Viitekehys tarjoaa yhtenäisen rakenteen ja toimintamallin, joka tukee ammattikuntaa oman alansa tietämyksen johdonmukaisessa kehittämisessä, tulkinnassa ja soveltamisessa. IIA:n julkaisema Sisäisen tarkastuksen ammatillinen viitekehys (IPPF)® kokoaa yhteen sisäisen tarkastuksen ammatillisia käytäntöjä. Sisäisen tarkastuksen ammatillinen viitekehys sisältää Kansainväliset sisäisen tarkastuksen standardit, Aihekohtaiset vaatimukset (Topical requirements) ja Kansainväliset ohjeet (Global guidance).

Sisäisen tarkastuksen ammatillisessa viitekehyksessä käsitellään tämänhetkisiä sisäisen tarkastuksen käytäntöjä ja annetaan tarkastajille ja sidosryhmille maailmanlaajuisesti mahdollisuus olla joustavia ja vastata laadukkaan sisäisen tarkastuksen tarpeisiin erilaisissa ympäristöissä ja organisaatioissa, riippumatta niiden tarkoituksesta, koosta ja rakenteista.

|            |  |
|------------|--|
| Pakottavat | <p><b>Kansainväliset sisäisen tarkastuksen</b> ohjaavat sisäisen tarkastuksen maailmanlaajuisia ammattikäytäntöjä ja toimivat perustana sisäisen tarkastuksen toiminnan laadun arvioinnissa ja parantamisessa. Standardien keskiössä on 15 ohjaavaa periaatetta, jotka mahdollistavat sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuden. Jokaista periaatetta tukevat standardit, jotka sisältävät vaatimuksia, soveltamisessa huomioon otettavia asioita ja esimerkkejä noudattamisen todentamisesta. Yhdessä nämä elementit auttavat sisäisiä tarkastajia toteuttamaan sisäisen tarkastuksen tarkoituksen ja periaatteet.</p> |
|            | <p><b>Aihekohtaiset vaatimukset</b> on määritetty parantamaan tiettyihin tarkastuskohteisiin liittyvien sisäisen tarkastuksen palvelujen johdonmukaisuutta ja laatua sekä tukemaan kyseisillä riskialueilla toimeksiantoja toteuttavia sisäisiä tarkastajia. Sisäisten tarkastajien täytyy noudattaa asiaankuuluvia aihekohtaisia vaatimuksia, kun toimeksiannon laajuus sisältää yhden tunnistetuista aiheista.</p> <p>Aihekohtaiset vaatimukset vahvistavat sisäisen tarkastuksen merkittävyyttä, kun käsitellään muuttuvaa riskinäköymää eri toimialoilla ja sektoreilla.</p>                                     |

**Kansainväliset ohjeet** tukevat standardeja tarjoamalla täydentävää tietoa, neuvoja ja parhaita käytäntöjä sisäisen tarkastuksen toteuttamiseen. IIA vahvistaa ohjeet virallisilla arviointi- ja hyväksymisprosesseilla.

Global practice guides tarjoavat yksityiskohtaisia lähestymistapoja, käytännön ohjeita ja esimerkkejä aiheista, kuten:

- Varmennus- ja neuvonantopalvelut.
- Toimeksiannon suunnittelu, toteuttaminen ja viestintä.
- Rahoituspalvelut.
- Väärinkäytökset ja muut laajalle levinneet riskit.
- Sisäisen tarkastuksen strategia ja johtaminen.
- Julkishallinto.
- Kestävä kehitys.

Global Technology Audit Guides (GTAG®) antavat tarkastajille tietoa varmennus- tai neuvonantopalvelujen toteuttamisesta, jotka liittyvät organisaation tietotekniikkaan sekä tietoturvariskeihin ja -valvontatoimenpiteisiin.

# Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien perusteet



IIA:n Kansainväliset sisäisen tarkastuksen standardit (Standardit) ohjaavat sisäisen tarkastuksen ammattikäytäntöjä ja toimivat perustana sisäisen tarkastuksen laadun arvioinnille ja parantamiselle. Standardien keskiössä on 15 ohjaavaa periaatetta, jotka mahdollistavat sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuden. Jokaista periaatetta tukevat standardit, jotka sisältävät vaatimuksia, soveltamisessa huomioon otettavia asioita ja esimerkkejä noudattamisen todentamisesta. Yhdessä nämä elementit auttavat sisäisiä tarkastajia noudattamaan sisäisen tarkastuksen periaatteita ja toteuttamaan sisäisen tarkastuksen tarkoituksen.

## Sisäinen tarkastus ja yleinen etu

Yleinen etu kattaa yhteiskunnan ja siinä toimivien organisaatioiden sosiaaliset ja taloudelliset edut sekä yleisen hyvinvoinnin (mukaan lukien työnantajat, työntekijät, sijoittajat, yritys- ja rahoitusyhteisö, asiakkaat, sääntely- ja muut viranomaiset ja valtionhallinto). Yleistä etua koskevat kysymykset riippuvat asiayhteydestä, ja niissä tulisi arvioida eettisyyttä, oikeudenmukaisuutta, kulttuurisia normeja ja arvoja sekä mahdollisia erilaisia vaikutuksia tiettyihin yksilöihin ja yhteiskunnan alaryhmiin.

Sisäisellä tarkastuksella on keskeinen rooli organisaation toiminnan parantamisessa yleisen edun palvelemiseksi. Vaikka sisäisen tarkastuksen ensisijainen tehtävä on vahvistaa hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseja, sen vaikutukset ulottuvat organisaation ulkopuolelle. Sisäinen tarkastus edistää organisaation yleistä vakautta ja vastuullisuutta varmentamalla sen toiminnan tehokkuutta, raportoinnin luotettavuutta, lakien ja/tai säädösten noudattamista, omaisuuden turvaamista ja eettisestä kulttuurista. Tämä puolestaan lisää yleistä luottamusta organisaatioon ja laajempiin yhteisöihin, joihin se kuuluu.

IIA on sitoutunut asettamaan standardeja, joiden kehittämiseen kaikki voivat osallistua ja jotka siten hyödyttävät yhteiskuntaa. The International Internal Audit Standards Board vastaa Standardien laatimisesta ja ylläpitämisestä yleisen edun hyväksi. Tämä saavutetaan laajalla ja jatkuvalla prosessilla, jota valvoo riippumaton elin, The International Professional Practices Framework Oversight Council. Prosessiin sisältyy eri sidosryhmien - mukaan lukien sisäisen tarkastuksen ammattilaiset, eri alojen asiantuntijat, valtion laitokset, virastot ja ministeriöt, sääntelyviranomaiset, julkishallinnon edustajat ja muut - näkemysten pyytäminen ja niiden etujen huomioon ottaminen siten, että Standardit heijastavat yhteiskunnan erilaisia tarpeita ja prioriteetteja.

## Standardien sovellettavuus ja rakenne

Kansainvälisissä sisäisen tarkastuksen standardeissa esitetään periaatteita, vaatimuksia, huomioon otettavia asioita ja esimerkkejä sisäisen tarkastuksen ammatillisista käytännöistä. Standardeja sovelletaan kaikkiin henkilöihin tai toimintoihin, jotka tarjoavat sisäisen tarkastuksen palveluja, riippumatta siitä, onko organisaatio palkannut sisäisiä tarkastajia työsuhteeseen, vai teettääkö se sisäisen tarkastuksen toimeksiannot ulkopuolisella palveluntarjoajalla vai näiden yhdistelmällä. Sisäisen tarkastuksen palveluja käyttävät organisaatiot vaihtelevat toimialan, tarkoituksen, koon, monimutkaisuuden ja rakenteen mukaan.

Standardit koskevat sisäisen tarkastuksen toimintoa ja yksittäisiä sisäisiä tarkastajia, mukaan lukien sisäisen tarkastuksen johtaja. Sisäisen tarkastuksen johtaja on vastuussa sisäisen tarkastuksen kaikkien periaatteiden ja standardien soveltamisesta ja noudattamisesta. Lisäksi kaikki sisäiset tarkastajat ovat vastuussa niiden periaatteiden ja standardien noudattamisesta, jotka liittyvät heidän työtehtäviensä toteuttamiseen ja jotka on esitetty ensisijaisesti Asiakokonaisuudessa II: Eettisyys ja ammattitaito sekä Asiakokonaisuus V: Sisäisen tarkastuksen toteuttaminen.

Standardit on jaettu viiteen asiakokonaisuuteen:

- Asiakokonaisuus I: Sisäisen tarkastuksen tarkoitus.
- Asiakokonaisuus II: Eettisyys ja ammattitaito.
- Asiakokonaisuus III: Sisäisen tarkastuksen hallinnointi.
- Asiakokonaisuus IV: Sisäisen tarkastuksen johtaminen.
- Asiakokonaisuus V: Sisäisen tarkastuksen toteuttaminen.

Asiakokonaisuudet II-V sisältävät seuraavat osat:

- Periaatteet: ylätasoon kuvaukset aiheeseen liittyvistä vaatimuksista ja huomioon otettavista asioista.
- Standardit, jotka sisältävät:
  - Vaatimukset: sisäisen tarkastuksen pakolliset käytännöt.
  - Soveltamisessa huomioon otettavaa: yleiset ja suositeltavat käytännöt, jotka on otettava huomioon vaatimuksia toteutettaessa.
  - Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta: tapoja osoittaa, että Standardien vaatimuksia on sovellettu.

Standardeissa käytetään sanaa ”täytyy” Vaatimukset-osiossa ja sanoja ”tulisi” ja ”voi” yleisten ja suositeltavien käytäntöjen määrittämiseksi Soveltamisessa huomioon otettavaa -osiossa. Jokainen standardi päättyy esimerkkiluetteloon todennusaineistosta. Esimerkit eivät ole vaatimuksia eivätkä ainoita tapoja osoittaa vaatimustenmukaisuutta, vaan ne auttavat sisäistä tarkastusta valmistautumaan laadunarviointeihin, jotka perustuvat todennusaineistoon. Standardeissa käytetään tiettyjä oheisessa sanastossa määriteltyjä termejä. Jotta Standardit ymmärrettäisiin ja niitä sovellettaisiin oikein, on välttämätöntä ymmärtää ja omaksua sanastossa kuvattujen termien erityiset merkitykset ja käyttö.

### **Standardien noudattamisen osoittaminen**

Vaatimukset, soveltamisessa huomioon otettavaa -osio ja esimerkit noudattamisen todentamisesta on suunniteltu auttamaan sisäisiä tarkastajia noudattamaan Standardeja. Vaikka vaatimusten noudattamista odotetaan, sisäiset tarkastajat eivät aina pysty noudattamaan kaikkia vaatimuksia, mutta pystyvät silti saavuttamaan standardin tarkoituksen. Olosuhteet, jotka voivat hankaloittaa Standardien noudattamista, liittyvät usein resurssirajoituksiin tai sektorin, toimialan ja/tai lainsäädännön erityispiirteisiin. Näissä poikkeustilanteissa tulisi tehdä vaihtoehtoisia toimenpiteitä kyseessä olevan standardin tarkoituksen täyttämiseksi. Sisäisen tarkastuksen johtaja vastaa poikkeaman perusteiden ja hyväksytyjen vaihtoehtoisten toimenpiteiden dokumentoinnista ja kommunikoinnista asianmukaisille tahoille. Asiaan liittyvät vaatimukset ja tiedot löytyvät Standardista 4.1, joka sisältyy Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien Asiakokonaisuuteen III: Sisäisen tarkastuksen hallinnointi -asiakokonaisuuden periaatteet ja standardit. Standardien noudattamista hankaloittavia olosuhteita on liian paljon luettelavaksi, mutta seuraavassa osiossa tunnistetaan kaksi kokonaisuutta, jotka jatkuvasti herättävät kysymyksiä: pienet sisäisen tarkastuksen toiminnot ja julkisen sektorin toiminnot.



### **Soveltaminen pienissä sisäisen tarkastuksen toiminnoissa**

Sisäisen tarkastuksen kykyyn noudattaa Standardeja kaikilta osin voi vaikuttaa toiminnon tai organisaation koko. Rajatuilla resursseilla tiettyjen tehtävien toteuttaminen voi olla haastavaa. Lisäksi, jos sisäisen tarkastuksen toimintoon kuuluu vain yksi jäsen, riittävä laadunvarmistus- ja kehittämisohjelma edellyttää apua sisäisen tarkastuksen toiminnon ulkopuolelta. (Katso myös Standardit 10.1 Taloudellisten resurssien hallinta, 12.1 Sisäinen laadunarviointi ja 12.3 Toimeksiannon valvonta ja kehittäminen.)

### **Soveltaminen julkisella sektorilla**

Vaikka Kansainväliset sisäisen tarkastuksen standardit koskevat kaikkia sisäisen tarkastuksen toimintoja, julkisen sektorin sisäiset tarkastajat työskentelevät poliittisessa ympäristössä hallinto-, organisaatio- ja rahoitusrakenteissa, jotka voivat poiketa yksityisen sektorin rakenteista. Näiden rakenteiden ja niihin liittyvien olosuhteiden luonteeseen voi vaikuttaa lainsäädäntö ja hallinnon taso, jolla sisäinen tarkastus toimii. Lisäksi osa julkisella sektorilla käytetystä sanastosta eroaa yksityisellä sektorilla käytetystä sanastosta. Nämä erot voivat vaikuttaa siihen, miten julkisen sektorin sisäisen tarkastuksen toiminnot soveltavat Standardeja. Osio ”Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien soveltaminen julkisella sektorilla”, joka on Asiakokonaisuus V:n: Sisäisen tarkastuksen toteuttaminen jälkeen, kuvaa vaatimustenmukaisuuden strategisia tavoitteita, jotka ovat ominaisia julkisen sektorin sisäiselle tarkastukselle.

# Sanasto

**ammattillinen skeptisyys** – Tiedon luotettavuuden kyseenalaistaminen ja kriittinen arviointi.

**ammattitaito** – Tieto, taito ja osaaminen.

**eturistiriita** – Tilanne, toiminta tai olosuhde, joka voi vaikuttaa tai näyttää vaikuttavan sisäisen tarkastajan kykyyn käyttää objektiivista ammatillista harkintaa tai toteuttaa vastuunsa objektiivisesti.

**hallinto** – Hallituksen toimeenpanema prosessien ja rakenteiden kokonaisuus, jonka avulla se informoi organisaatiota sekä ohjaa, johtaa ja seuraa organisaation toimia tavoitteiden saavuttamiseksi.

**hallitus** – Ylin hallinnollinen elin, esim.:

- Hallitus.
- Tarkastusvaliokunta.
- Hallintoneuvosto tai valtuusto.
- Luottamushenkilöryhmät (kunnan ja hyvinvointialueen hallitus sekä maakunnan hallitus ja valtuusto).
- Ylin hallintovirkamies (esim. pääjohtaja)

Organisaatiossa, jossa on useampi kuin yksi hallinnollinen elin, ”hallitus” viittaa elimeen tai elimiin, joilla on valtuudet antaa sisäiselle tarkastukselle asianmukainen toimivalta, rooli ja vastuut.

Jos mitään edellä mainituista ei ole, ”hallituksen” tulisi tulkita viittaavan ryhmään tai henkilöön, joka toimii organisaation ylimpänä hallinnollisena elimenä. Esimerkkejä ovat organisaation ylin johtaja ja muu ylin johto.

**havainto** – Kuvaus arviointikriteerien ja tarkastuskohteen todellisen tilan välisistä eroista. Muita termejä, kuten ”huomiot”, voidaan käyttää.

**integriteetti** – Käyttäytyminen, jolle on ominaista toimia moraalisten ja eettisten periaatteiden mukaisesti ja osoittaa rehellisyyttä, sekä ammatillinen rohkeus toimia olennaisten tosiasioiden perusteella.

**julkinen sektori** – Valtionhallinto ja kaikki julkisen sektorin valvonnassa tai julkisen sektorin rahoittamat virastot, yritykset ja muut tahot, jotka tarjoavat kansalaisille ohjelmia, tuotteita tai palveluja.

**juurisyy** – Arviointikriteerien ja tarkastuskohteen tilan välisten erojen keskeinen tekijä tai perimmäinen syy.

**jäännösriski** – Jäljelle jäävä osa ominaisriskistä, kun johdon toimenpiteet on toteutettu.

**kriteerit** – Toimeksiannossa tarkastuskohteen toivotun tilan määrittely (kutsutaan myös ”arviointikriteereiksi”).

**laadun varmistus- ja kehittämisohjelma** – Sisäisen tarkastuksen johtajan asettama ohjelma, jolla arvioidaan ja varmistetaan, että sisäinen tarkastus noudattaa Kansainvälisiä sisäisen tarkastuksen standardeja, saavuttaa tavoitteensa ja pyrkii toimintansa jatkuvaan kehittämiseen. Ohjelmaan sisältyy sisäisiä ja ulkoisia arviointeja.

**menetelmät** – Sisäisen tarkastuksen johtajan asettamat toimintaperiaatteet, prosessit ja menettelytavat, joilla ohjataan sisäisen tarkastuksen toimintaa ja parannetaan sen tuloksellisuutta.

**merkittävyys** – Asian suhteellinen merkitys siinä yhteydessä, jossa sitä tarkastellaan. Merkittävyyteen vaikuttavat määrälliset ja laadulliset tekijät, kuten suuruus, luonne, olennaisuus ja vaikutus. Sisäiset tarkastajat käyttävät ammatillista harkintaa arvioidessaan asioiden merkittävyyttä kulloistenkin tavoitteiden kannalta.

**neuvonantopalvelut** – Palvelut, joiden avulla sisäiset tarkastajat antavat neuvoja organisaation sidosryhmille antamatta varmennusta tai kantamatta johdolle kuuluvaa vastuuta. Neuvonantopalvelujen luonteesta ja laajuudesta sovitaan toimeksiantajan kanssa. Esimerkkeinä neuvonantopalveluista ovat neuvonanto uusien toimintaperiaatteiden, prosessien, järjestelmien ja tuotteiden määrittelyssä ja soveltamisessa, väärinkäytöstopausten selvittäminen, koulutuksen tarjoaminen sekä keskustelujen fasilitointi riskeistä ja valvontatoimenpiteistä. ”Neuvonantopalvelut” tunnetaan myös nimellä ”konsultointipalvelut”.

**objektiivisuus** – Puolueeton asennoituminen, jonka ansiosta sisäiset tarkastajat voivat tehdä ammatillisia arvioita, täyttää velvollisuutensa ja saavuttaa sisäisen tarkastuksen tarkoituksen ilman kompromisseja.

**ominaisriski** – Sisäisten ja ulkoisten riskitekijöiden yhdistelmä, joka on olemassa ilman minkäänlaisia johdon toimenpiteitä.

**riippumattomuus** – Vapaus olosuhteista, jotka voivat heikentää sisäisen tarkastuksen kykyä toteuttaa vastuitaan puolueettomalla tavalla.

**riski** – Asian mahdollinen positiivinen tai negatiivinen vaikutus tavoitteisiin.

**riski- ja kontrollimatriisi** – Työkalu, joka tukee sisäisen tarkastuksen toteuttamista. Se yhdistää tyypillisesti liiketoiminnan tavoitteet, riskit, valvontaprosessit ja keskeiset tiedot sisäisen tarkastuksen tueksi.

**riskiarvio** – Organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkityksellisten riskien tunnistaminen ja analysointi. Riskien merkittävyyttä arvioidaan tyypillisesti niiden vaikutuksen ja todennäköisyyden perusteella.

**riskienhallinta** – Prosessi, jonka avulla tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan ja valvotaan mahdollisia tapahtumia tai tilanteita, jotta saavutetaan kohtuullinen varmuus organisaation tavoitteiden saavuttamisesta.

**riskinottohalukkuus** – Riskien tyypit ja määrä, jotka organisaatio on valmis hyväksymään strategioidensa ja tavoitteidensa saavuttamiseksi.

**riskinsietokyky** – Hyväksyttävä riskinoton vaihteluväli toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi.

**sidosryhmä** – Osapuoli, jolla on välitön tai välillinen intressi tai yhteys organisaation toimintaan ja tuloksiin. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi hallitus, johto, työntekijät, asiakkaat, toimittajat, osakkeenomistajat, sääntelyviranomaiset, rahoituslaitokset, tilintarkastajat ja kansalaiset.

**sisäisen tarkastuksen johtaja** – Johtaja, joka vastaa koko sisäisen tarkastuksen tehokkuudesta ja laadukkaasta toteuttamisesta Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien mukaisesti. Tehtävänimike ja/tai vastuualueet voivat vaihdella eri organisaatioissa.

**sisäisen tarkastuksen ohjeistus** – Sisäisen tarkastuksen johtajan dokumentaatio menetelmistä (toimintaperiaatteet, prosessit ja menettelytavat), joilla opastetaan ja ohjataan sisäistä tarkastusta.

**sisäisen tarkastuksen suunnitelma** – Sisäisen tarkastuksen johtajan laatima asiakirja, jossa yksilöidään tietyinä ajanjaksona toteutettavat toimeksiannot ja muut sisäisen tarkastuksen palvelut. Suunnitelman tulisi olla riskiperusteinen ja dynaaminen, muutetaan oikea-aikaisesti organisaatioon vaikuttavien muutosten perusteella.

**sisäisen tarkastuksen toimintaohje** – Muodollinen asiakirja, joka sisältää sisäisen tarkastuksen toimivallan, aseman organisaatiossa, raportointisuhteet, työn laajuuden, tarjottavat palvelut ja muut määrittelyt.

**sisäisen tarkastuksen toiminto** – Ammattimainen henkilö tai ryhmä, jonka vastuulla on tuottaa organisaatiolle varmennus- ja neuvonantopalveluja.

**sisäisen tarkastuksen toimivalta** – Hallituksen ja/tai lakien ja/tai säädösten määrittelemät sisäisen tarkastuksen valtuudet, rooli, ja vastuut.

**sisäisen tarkastuksen tulokset** – Lopputulokset, kuten toimeksiannon kokonaisarvio, teemat (esimerkiksi toimivat käytännöt tai juurisyyt), ja johtopäätökset, jotka voidaan esittää liiketoimintayksikön tai organisaation tasolla.

**sisäinen tarkastus** – Riippumaton, objektiivinen varmennus- ja neuvonantopalvelu, jonka tarkoitus on tuottaa lisäarvoa ja parantaa organisaation toimintaa. Se auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa soveltamalla systemaattista ja järjestelmällistä lähestymistapaa hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien tuloksellisuuden arviointiin ja parantamiseen.

**säännöllisesti** – Säännöllisin väliajoin organisaation (ml. sisäinen tarkastus) tarpeiden mukaan.

**tarkastuskohde** – Sisäisen tarkastuksen toimeksiannon kohde, esimerkiksi alue, yksikkö, toiminta, toiminto, prosessi tai järjestelmä.

**todennäköisyys** – Todennäköisyys, että tietty tapahtuma toteutuu.

**toimeksiannon kokonaisarvio** – Sisäisen tarkastajan toimeksiannon havaintojen perusteella tekemä johtopäätös arvioitavasta kokonaisuudesta. Toimeksiannon kokonaisarvion tulisi osoittaa, onko toiminnan suorituskyky riittävällä tasolla.

**toimeksiannon suunnittelu** – Prosessi, jonka aikana sisäiset tarkastajat keräävät tietoja, arvioivat ja priorisoivat tarkastuskohteeseen liittyviä riskejä, asettavat toimeksiannon tavoitteet ja laajuuden, määrittelevät arviointikriteerit ja laativat työohjelman toimeksiantoa varten.

**toimeksiannon tavoitteet** – Tarkoitus ja tavoitteet, jotka asetetaan toimeksiannolle ja sen toteuttamiselle.

**toimeksiannon tulokset** – Toimeksiannon havainnot ja kokonaisarvio. Toimeksiannon tuloksiin voi sisältyä myös suosituksia ja/tai toimenpidesuunnitelmia.

**toimeksiannon työohjelma** – Dokumentti, jossa yksilöidään toimeksiannon tavoitteiden saavuttamiseksi toteutettavat tehtävät, tarvittavat menetelmät ja työkalut sekä tehtävien toteuttamiseen nimetyt sisäiset tarkastajat. Työohjelma perustuu toimeksiannon suunnittelun aikana saatuun tietoon.

**toimeksiannon valvoja** – Sisäinen tarkastaja, joka vastaa sisäisen tarkastuksen toimeksiannon valvonnasta. Valvontaan voi kuulua esimerkiksi sisäisten tarkastajien kouluttaminen ja avustaminen sekä toimeksiannon työohjelman, työpapereiden, loppuraportin ja toteutuksen tarkastaminen ja hyväksyminen. Sisäisen tarkastuksen johtaja voi toimia toimeksiannon valvojana tai delegoida tämän vastuun.

**toimeksianto** – Sisäisen tarkastuksen tehtävä tai projekti, kuten tarkastustoimeksianto, joka koostuu useista työtehtävistä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Katso myös ”varmennuspalvelut” ja ”neuvonantopalvelut”.

**tulisi tehdä** – Standardien soveltamisessa huomioon otettavaa -osiossa käytettävä sana ”tulisi tehdä” kuvaa käytäntöjä, jotka ovat suositeltavia, mutta eivät velvoittavia.

**työpaperit** – Sisäisen tarkastuksen työn dokumentointi toimeksiantojen suunnittelussa ja toteutuksessa. Dokumentaatio sisältää toimeksiannon havaintoja, johtopäätöksiä ja kokonaisarviota tukevaa tietoa.

**täytyy tehdä** – Kansainvälisissä sisäisen tarkastuksen standardeissa käytetään sanaa ”täytyy tehdä” määrittelemään ehdoton vaatimus.

**ulkoinen palveluntarjoaja** – Organisaation ulkopuolinen resurssi, joka tarjoaa asiaankuuluvaa tietoa, taitoa, kokemusta ja/tai työkaluja sisäisen tarkastuksen tueksi.

**ulkoistaminen** – Sisäisen tarkastuksen palveluiden ostaminen ulkoiselta riippumattomalta sisäisen tarkastuksen palveluntarjoajalta. Täysimääräisellä ulkoistamisella tarkoitetaan koko sisäisen tarkastuksen ulkoistamista. Osittaisella ulkoistamisella (jota kutsutaan myös ”cosourcingiksi”) tarkoitetaan vain osan palveluista ulkoistamista.

**vaatimustenmukaisuus** – Lakien, säädösten, sopimusten, politiikkojen, toimintaperiaatteiden, ohjeistusten ja muiden vaatimusten noudattaminen.

**vaikutus** – Tapahtuman tulos tai seuraus. Tapahtumalla voi olla positiivinen tai negatiivinen vaikutus organisaation strategiaan tai liiketoiminnan tavoitteisiin.

**valvonta** – Johdon, hallituksen ja muiden tahojen toteuttamat toimenpiteet, joilla hallitaan riskejä ja parannetaan todennäköisyyttä saavuttaa asetetut tavoitteet.

**valvontaprosessit** – Politiikat, toimintaperiaatteet, ohjeistukset, toimintamallit ja tehtävät, jotka on suunniteltu ja joita toteutetaan riskien hallitsemiseksi organisaation riskinottokyvyn rajoissa.

**varmennus** – Lausunto, jonka tarkoituksena on lisätä sidosryhmien luottamusta organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseihin tarkasteltavan asian, olosuhteen, aiheen tai tarkastuskohteen osalta, kun niitä verrataan asetettuihin kriteereihin.

**varmennuspalvelut** – Palvelut, joiden avulla sisäiset tarkastajat toteuttavat objektiivisia arviointeja varmennuksen antamiseksi. Esimerkkejä varmennuspalveluista ovat vaatimustenmukaisuuteen, talouteen, toimintaan, suorituskykyyn sekä teknologiaan liittyvät toimeksiannot. Sisäiset tarkastajat voivat antaa rajatun tai kohtuullisen varmennuksen toteutettujen toimenpiteiden luonteesta, ajoituksesta ja laajuudesta riippuen.

**voi tehdä** – Standardien soveltamisessa huomioon otettavaa -osiossa käytetty sana ”voi tehdä” kuvaa valinnaisia käytäntöjä vaatimusten soveltamiseksi.

**väärinkäytös** - Tahallinen teko, kuten petos, salailu, epärehellisyys, varojen tai tietojen väärinkäyttö, väärentäminen tai luottamuksen rikkominen, johon henkilöt tai organisaatiot voivat syyllistyä perusteettoman tai laittoman henkilökohtaisen tai liiketaloudellisen edun saamiseksi.

**ylin johto** - Organisaation ylimmän tason johto, joka on päävastuussa hallitukselle organisaation strategisten päätösten toteuttamisesta. Tyypillisesti ryhmä henkilöitä, johon kuuluu toimitusjohtaja tai muu organisaation ylin johtaja.

# Asiakokonaisuus I: Sisäisen tarkastuksen tarkoitus



**Tämän määritelmän tarkoituksena** on auttaa sisäisiä tarkastajia ja sisäisen tarkastuksen sidosryhmiä ymmärtämään sisäisen tarkastuksen tuottama arvo ja viestimään siitä.

## Tarkoitus

Sisäinen tarkastus vahvistaa organisaation kykyä luoda, turvata ja ylläpitää arvoa tarjoamalla hallitukselle ja johdolle riippumatonta, riskiperusteista ja objektiivista varmennusta, neuvonantoa, näkemystä ja ennakoitua.

Sisäinen tarkastus edistää organisaation:

- Tavoitteiden saavuttamista.
- Hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseja.
- Päätöksentekoa ja valvontaa.
- Mainetta ja luotettavuutta sidosryhmiensä keskuudessa.
- Kykyä palvella yleistä etua.

Sisäinen tarkastus on tuloksellisinta, kun:

- Tarkastusta toteuttavat pätevät ammattilaiset noudattaen Kansainvälisiä sisäisen tarkastuksen standardeja, jotka on laadittu yleisen edun mukaisesti
- Sisäisellä tarkastuksella on riippumaton asema organisaatiossa ja se vastaa toiminnastaan suoraan hallitukselle.
- Sisäisten tarkastajien työhön ei pystytä vaikuttamaan ja he ovat sitoutuneita objektiivisten arviointien tekemiseen.

# Asiakokonaisuus II: Eettisyys ja ammattitaito



Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien Eettisyys ja ammattitaito -asiakokonaisuutta koskevat periaatteet ja standardit korvaavat IIA:n aiemmat eettiset säännöt. Tämä asiakokonaisuus kuvaa käyttäytymiseen liittyvät odotukset ammattimaisille sisäisille tarkastajille, joihin kuuluvat myös sisäisen tarkastuksen johtajat sekä muut sisäistä tarkastusta toteuttavat henkilöt ja tahot. Näiden periaatteiden ja standardien noudattaminen vahvistaa luottamusta sisäisen tarkastuksen ammattiin, luo eettisen kulttuurin sisäiselle tarkastukselle ja antaa perustan luottamukselle sisäisten tarkastajien työhön ja arvioihin.

Kaikkien sisäisten tarkastajien on noudatettava Eettisyys ja ammattitaito -asiakokonaisuuden standardeja. Tässä asiakokonaisuudessa esitettyjä eettisyyden ja ammattitaidon periaatteita tulee noudattaa, vaikka sisäisten tarkastajien odotettaisiin noudattavan myös muita eettisiä ohjeita tai käyttäytymissääntöjä, kuten esimerkiksi organisaation omaa ohjeistusta. Tiettyä käyttäytymistä voidaan pitää sopimattomana tai kyseenalaisena, vaikka sitä ei erikseen mainita tämän asiakokonaisuuden periaatteissa ja standardeissa.

Sisäisen tarkastuksen johtajan odotetaan tukevan ja edistävän Eettisyys ja ammattitaito -asiakokonaisuuteen kuuluvien periaatteiden ja standardien noudattamista tarjoamalla mahdollisuuksia koulutukseen ja ohjaukseen. Sisäiset tarkastajat ovat kuitenkin vastuussa niiden noudattamisesta omalta osaltaan. Sisäisen tarkastuksen johtaja voi halutessaan jakaa eräitä standardien noudattamisen hallinnointiin liittyviä vastuita, mutta on lopulta vastuussa sisäisen tarkastuksen eettisyydestä ja ammattitaidosta.

---

## Periaate 1 Integriteetin osoittaminen

### **Sisäiset tarkastajat osoittavat työssään ja käyttäytymisessään integriteettiä.**

Integriteetti on moraalisten ja eettisten periaatteiden mukaista käyttäytymistä. Siihen kuuluu myös rehellisyyden osoittaminen ja rohkeus ryhtyä toimiin asiaankuuluvien tosiasioiden perusteella, vaikka tarkastajaa painostettaisiin toimimaan toisin tai toiminta aiheuttaisi mahdollisia kielteisiä seurauksia tarkastajalle itselleen tai organisaatiolle. Yksinkertaisesti sanottuna sisäisten tarkastajien odotetaan kertovan totuuden ja toimivan oikein myös silloin, kun se on epämukavaa tai vaikeaa.

Integriteetti on perusta muille eettisyyden ja ammattitaidon periaatteille, mukaan lukien objektiivisuus, ammattitaito, ammatillinen huolellisuus ja luottamuksellisuus. Sisäisten tarkastajien integriteetti on välttämätöntä luottamuksen luomiseksi ja kunnioituksen ansaitsemiseksi.



## Standardi 1.1 Rehellisyys ja ammatillinen rohkeus

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy tehdä työnsä rehellisesti ja ammatillisella rohkeudella.

Sisäisten tarkastajien täytyy olla totuudenmukaisia, tarkkoja, selkeitä, avoimia ja kunnioittavia kaikissa ammatillisissa yhteyksissä ja kommunikoinnissa, myös silloin, kun he ovat skeptisiä tai tuovat esiin vastakkaisen näkökulman. Sisäiset tarkastajat eivät saa viestiä vääriä, harhaanjohtavia tai vääristeltyjä lausuntoja eivätkä salata tai jättää pois havaintoja tai muita olennaisia tietoja.

Sisäisten tarkastajien täytyy ilmoittaa kaikki sellaiset tiedossaan olevat olennaiset tosiasiat, joiden ilmoittamatta jättäminen voisi vaikuttaa organisaation kykyyn tehdä perusteltuja päätöksiä.

Sisäisten tarkastajien täytyy osoittaa ammatillista rohkeutta kommunikoimalla totuudenmukaisesti ja ryhtymällä asianmukaisiin toimiin myös silloin, kun he kohtaavat vaikeita tilanteita ja heidän tulisi tehdä vaativia valintoja.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy ylläpitää työympäristöä, jossa sisäiset tarkastajat tuntevat saavansa tukea ilmaistessaan oikeutettuja, todennusaineistoon perustuvia toimeksiannon tuloksia, olivatpa nämä toimeksiannon tulokset sitten suotuisia tai epäsuotuisia.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisten tarkastajien tulisi lisätä tietoisuuttaan ja ymmärrystään rehellisyydestä ja ammatillisesta rohkeudesta osallistumalla eettisyyteen liittyviin koulutuksiin osana jatkuvaa ammatillista kehittymistä. Koulutukset auttavat lisäämään tietoisuutta hypoteettisissa tilanteissa ja työpaikalla tapahtuva käytännön opastus, mentorointi ja valvonta antavat sisäisille tarkastajille mahdollisuuden oppia ja harjoittaa taitoja, kuten tahdikkuutta ja kunnioittavaa viestintää, joita tarvitaan työn tekemiseen ammatillisella rohkeudella käytännön tilanteissa. Kohdatessaan tilanteita, jotka tuovat haasteita työn tekemiseen rehellisesti tai ammatillisella rohkeudella, sisäisten tarkastajien tulisi keskustella olosuhteista esihenkilön kanssa parhaan toimintatavan määrittämiseksi.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi tukea sisäisiä tarkastajia järjestämällä mahdollisuuksia kouluttautumiseen sekä keskusteluihin hypoteettisista ja todellisista tilanteista, jotka edellyttävät eettisiä valintoja. Sisäisen tarkastuksen tuloksellinen johtaminen sisältää toimeksiannon asianmukaisen valvonnan ja säännölliset arvioinnit sisäisten tarkastajien suorituskyvystä. Esimerkiksi kun toimeksiannon valvoja hyväksyy työohjelmia tai tarkistaa toimeksiantojen työpapereita, voi hän antaa asianmukaisia ohjeita, joiden avulla sisäiset tarkastajat voivat kohdata mahdollisia tai todellisia tilanteita, jotka voivat haastaa heidän rehellisyyttään ja integriteettiään. Nämä valvojan asianmukaiset ohjeet auttavat sisäisiä tarkastajia toimimaan oikein. Osana suorituskyvyn arviointia sisäisen tarkastuksen johtaja voi pyytää palautetta sisäisten tarkastajien rehellisyydestä ja ammatillisesta rohkeudesta sidosryhmiltä, joiden kanssa sisäiset tarkastajat ovat olleet vuorovaikutuksessa.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Koulutussuunnitelma, joka sisältää eettisen koulutuksen.
- Asiakirjat, jotka todentavat, että sisäiset tarkastajat ovat osallistuneet eettiseen koulutukseen.
- Suorituskyvyn arvioinnit, joissa tavoitteiksi on asetettu rehellisyys ja ammatillinen rohkeus.
- Keskeisiltä sidosryhmiltä saatu palaute sisäisten tarkastajien rehellisyydestä ja ammatillisesta rohkeudesta.

## Standardi 1.2 Organisaation eettiset odotukset

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy ymmärtää, kunnioittaa, täyttää ja edistää organisaation lainmukaisia ja eettisiä odotuksia, ja heidän täytyy kyetä tunnistamaan näiden odotusten vastainen toiminta.

Sisäisten tarkastajien täytyy edistää eettistä organisaatiokulttuuria ja kannustaa toimimaan sen mukaisesti. Havaitessaan käyttäytymistä, joka on ristiriidassa organisaation eettisten odotusten kanssa, sisäisten tarkastajien täytyy raportoida siitä sovittujen toimintaperiaatteiden ja menettelyjen mukaisesti.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Organisaation eettiset odotukset dokumentoidaan yleensä eettisiin sääntöihin, hyvän toimintatavan periaatteisiin ja/tai ammatilliseen ja eettiseen käyttäytymiseen liittyviin toimintaperiaatteisiin. Tällaiset toimintaperiaatteet, yhdessä organisaation eettisyyden ja arvojen edistämiseksi määriteltyjen tavoitteiden ja prosessien kanssa, luovat perustan eettiselle kulttuurille.

Sisäisen tarkastuksen suunnitelmaan voi sisältyä organisaation eettisyyteen liittyviä riskiarvioiteja sen määrittämiseksi, käsittelevätkö olemassa olevat toimintaperiaatteet ja valvontaprosessit näitä riskejä riittäväällä ja tuloksellisella tavalla. Organisaation toimintaperiaatteissa voidaan esimerkiksi määritellä kriteerit ja prosessit eettisten asioiden käsittelyyn ja niiden viestintään, viestinnän vastaanottavat tahot, sekä toimintamalli näiden ratkaisemattomien kysymysten eskaloimiseksi. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi myös määritellä menetelmä eettisten asioiden käsittelemiseksi ja keskustella menetelmästä hallituksen ja ylimmän johdon kanssa yhdenmukaisen lähestymistavan varmistamiseksi.

Sisäisten tarkastajien tulisi ottaa huomioon eettisyyteen liittyvät riskit ja valvontatoimenpiteet yksittäisten toimeksiantojen aikana. Havaitessaan organisaatiossa käyttäytymistä, joka on ristiriidassa organisaation eettisten odotusten kanssa, sisäisten tarkastajien tulisi ilmoittaa asiasta sisäisen tarkastuksen johtajan laatimien sisäisen tarkastuksen menetelmien mukaisesti. Menetelmissä tulisi ottaa huomioon organisaation toimintaperiaatteet ja prosessit sekä lait ja/tai säädökset.

Jos sisäiset tarkastajat toteavat, että ylimmän johdon jäsen on käyttäytynyt tavalla, joka on ristiriidassa organisaation eettisten odotusten kanssa – riippumatta siitä, onko odotukset dokumentoitu hyvän toimintatavan periaatteissa, eettisissä säännöissä tai muutoin – sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi

ilmoittaa asiasta hallitukselle. Mikäli eettisyyteen liittyvä asia koskee hallituksen puheenjohtajaa, tulisi sisäisen tarkastuksen johtajan raportoida asiasta koko hallitukselle. Sisäisten tarkastajien tulisi seurata hallitusta tai ylintä johtoa koskevia eettisyyteen liittyviä tapauksia ja vahvistaa, että asianmukaiset toimenpiteet on toteutettu asian käsittelemiseksi.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Todisteet sisäisten tarkastajien osallistumisesta työpajoihin, koulutustilaisuuksiin tai kokouksiin, joissa keskusteltiin eettisistä odotuksista ja asioista.
- Lomakkeet, joissa sisäiset tarkastajat allekirjoituksellaan ilmaisevat ymmärtävänsä organisaation eettiset toimintaperiaatteet ja menettelyt sekä sitoutuvat noudattamaan niitä.
- Sisäisen tarkastuksen suunnitelma, työohjelma tai työpaperit, joista ilmenee organisaation eettisten tavoitteiden, riskien ja valvontaprosessien huomioiminen.
- Dokumentaatio, joka osoittaa, että eettisistä asioista on kommunikoitu hallitukselle, ylimmälle johdolle ja viranomaisille organisaation toimintaperiaatteiden ja asiaankuuluvien lakien ja/tai säädösten mukaisesti.

## Standardi 1.3 Lainmukainen ja eettinen käyttäytyminen

### Vaatimukset

Sisäiset tarkastajat eivät saa sitoutua tai osallistua sellaiseen toimintaan, joka on laitonta, organisaation tai sisäisen tarkastuksen ammattikunnan kannalta epäasiallista tai joka voi vahingoittaa organisaatiota tai sen työntekijöitä.

Sisäisten tarkastajien täytyy ymmärtää ja noudattaa niitä lakeja ja/tai säädöksiä, jotka koskevat toimialaa ja lainkäyttöaluetta, joilla organisaatio toimii, sekä antaa siitä tarvittaessa tietoa.

Jos sisäiset tarkastajat havaitsevat lakeihin tai sääntelyyn liittyviä rikkomuksia, heidän täytyy ilmoittaa tällaisista tapauksista niille henkilöille tai tahoille, joilla on toimivalta ryhtyä asianmukaisiin toimiin lakien, säädösten ja sovellettavien toimintaperiaatteiden ja menettelyjen mukaisesti.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Mikäli organisaation toimintaperiaatteet eivät ole riittävän tarkkoja sisäisen tarkastuksen kohtaamien tilanteiden käsittelemiseksi, sisäisen tarkastuksen johtaja voi kehittää ja ottaa käyttöön menetelmiä, joita sisäisten tarkastajien odotetaan toteuttavan, kun he tiedostavat lakeihin tai sääntelyyn liittyviä rikkomuksia. Menetelmään voi sisältyä toimintamalli, jolla varmistetaan, että rikkomuksiin puututaan asianmukaisin toimenpitein.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi laatia menetelmä, jolla varmistetaan, että sisäisiä tarkastajia valvotaan asianmukaisesti, että he noudattavat Kansainvälisiä sisäisen tarkastuksen standardeja ja että he toimivat eettisten ja ammatillisten arvojen mukaisesti.

Esimerkkejä epäasiallisesta käytöksestä:

- Kiusaaminen, häirintä tai syrjintä.
- Valehteleminen, pettäminen tai tahallinen harhaanjohtaminen, mukaan lukien oman ammattitaidon tai pätevyyden vääristely (kuten valehtelu sertifikaatin omaamisesta tai vanhentuneen, passiivisen tai peruutetun sertifikaatin esittäminen).
- Tahallinen väärin tietojen raportointi tai kommunikointi, tai muilta sen salliminen tai kannustaminen siihen. Sisäisen tarkastuksen havaintojen, johtopäätösten tai luokitusten minimointi, salaaminen tai jättäminen pois toimeksiantojen raportoinnista tai kokonaisarvioinneista.
- Laittoman toiminnan, jota organisaatio voi sietää tai suvaita, sivuuttaminen.
- Luottamuksellisten tietojen pyytäminen tai paljastaminen ilman asianmukaista valtuutusta.
- Sisäisen tarkastuksen toimeksiantojen toteuttaminen siten, että vaarantunutta objektiivisuutta tai riippumattomuutta ei ilmoiteta.
- Sisäisen tarkastuksen toiminnan toteuttaminen Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien mukaisesti, vaikka väite ei ole perusteltu.
- Virhetilanteissa vastuun välttäminen.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Tiedot sisäisten tarkastajien osallistumisesta lakeja, säädöksiä sekä eettistä ja ammatillista käyttäytymistä koskevaan koulutukseen.
- Sisäisten tarkastajien vahvistukset siitä, että he ymmärtävät ja ovat sitoutuneet toimimaan asiaankuuluvien oikeudellisten ja ammatillisten odotusten mukaisesti.
- Dokumentoidut menetelmät, joilla käsitellään sisäisten tarkastajien laitonta tai epäasiallista käyttäytymistä ja organisaation henkilöstön lakeihin tai sääntelyyn liittyviä rikkomuksia.
- Sisäisten tarkastajien ja heidän esihenkilöidensä ja/tai juristin välinen dokumentoitu viestintä, jossa käsitellään laittomia tai epäammattimaisiin toimiin liittyviä asioita.
- Allekirjoitus siitä, että työpaperit on tarkistettu.
- Loppuraportointi soveltuvin osin.

## Periaate 2 Objektiivisuuden säilyttäminen

**Sisäiset tarkastajat säilyttävät puolueettoman ja ennakkoluulottoman asenteen toteuttaessaan sisäisen tarkastuksen palveluja ja tehdessään päätöksiä.**

Objektiivisuus on puolueeton asenne, jonka avulla sisäiset tarkastajat voivat käyttää ammatillista harkintaa, täyttää vastuunsa ja saavuttaa sisäisen tarkastuksen tarkoituksen ilman kompromisseja. Riippumattomasti asemoitu sisäinen tarkastus tukee sisäisten tarkastajien kykyä säilyttää objektiivisuutensa.

## Standardi 2.1 Henkilökohtainen objektiivisuus

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy säilyttää ammatillinen objektiivisuus toteuttaessaan kaikkia sisäisen tarkastuksen tehtäviä. Ammatillinen objektiivisuus edellyttää, että sisäisillä tarkastajilla on puolueeton ja ennakkoluuloton ajattelutapa, ja että he tekevät arvioita, jotka perustuvat kaikkien merkityksellisten olosuhteiden tasapainoiseen arviointiin.

Sisäisten tarkastajien täytyy olla tietoisia mahdollisista ennakoasenteistaan ja hallita niitä.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Objektiivisuus tarkoittaa sitä, että sisäinen tarkastaja tekee työnsä ilman kompromisseja tai muiden vaikuttamista omaan harkintaansa. Kansainväliset sisäisen tarkastuksen standardit sekä sisäisen tarkastuksen johtajan laatimat ja kouluttamat toimintaperiaatteet tukevat objektiivisuutta. Ne määrittävät vaatimuksia, menettelyjä ja ohjeita järjestelmälliseen ja hallittuun tietojen keräämiseen ja arviointiin, jotta tarkastuskohteesta voidaan tehdä tasapainoinen arvio. Koulutukset voivat auttaa sisäisiä tarkastajia ymmärtämään paremmin objektiivisuutta vaarantavia tilanteita ja sitä, miten niihin voidaan parhaiten puuttua.

Objektiivisten arviointien tekeminen edellyttää puolueetonta ajattelutapaa, joka on ennakkoluuloton ja johon ei ole pystytty vaikuttamaan sopimattomasti. Tämä on olennaista objektiivisen varmuuden ja neuvonannon antamiseksi hallitukselle ja ylimmälle johdolle. Sisäisten tarkastajien tulisi kehittää tietoisuuttaan tavoista, joilla tilanteet, toiminta ja suhteet voivat vaikuttaa heidän kykyynsä olla objektiivisia.

Sisäisten tarkastajien tulisi ottaa huomioon inhimillinen taipumus tulkita tietoa väärin tai tehdä oletuksia tai virheitä, mikä heikentää kykyä arvioida tietoa ja todennusaineistoa objektiivisesti.

Esimerkkejä ajattelun vinoumista ovat muun muassa:

- Oletukset itsearviointissa – kriittisen näkökulman puuttuminen omaa työtä tarkasteltaessa, mikä voi johtaa siihen, että virheet ja puutteet jäävät huomioimatta.
- Oletukset tutussa asiassa – aiempiin kokemuksiin perustuvien oletusten tekeminen, mikä voi vaarantaa ammatillisen skeptisyyden.
- Ennakoasenteet tai tiedostamattomat ennakkoluulot – tietojen virheellinen tulkinta, joka perustuu kulttuuria, etnistä alkuperää, sukupuolta, ideologiaa, rotua tai muita ominaisuuksia koskeviin ennakkoluuloihin, jotka voivat aiheuttaa virheellisiä arvioita.

### Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Viittaukset sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa sisäisten tarkastajien vastuuseen säilyttää objektiivisuus.
- Objektiivisuuteen liittyvät toimintaperiaatteet ja menettelyt.
- Todisteet suunnitellusta ja toteutetusta objektiivisuuteen liittyvästä koulutuksesta, sisältäen osallistujaluettelon.

- Vahvistukset, että sisäiset tarkastajat ovat tietoisia objektiivisuuden tärkeydestä ja velvollisuudesta ilmoittaa objektiivisuuttaan mahdollisesti vaarantavista asioista.
- Dokumentoidut tiedot mahdollisista eturistiriidoista tai muista objektiivisuutta mahdollisesti vaarantavista asioista.
- Laadunvarmennuksen ja sisäisten tarkastajien mentoroinnin muistiinpanot.

## Standardi 2.2 Objektiivisuuden turvaaminen

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy tunnistaa tämänhetkiset, mahdolliset ja havaitut objektiivisuutta heikentävät tekijät ja välttää taikka lieventää niitä.

Sisäiset tarkastajat eivät saa hyväksyä mitään aineellista tai aineetonta lahjaa, palkkiota tai palvelusta, joka voi heikentää tai jonka voi olettaa heikentävän objektiivisuutta.

Sisäisten tarkastajien täytyy välttää eturistiriitoja, eivätkä heidän omansa tai muiden, mukaan lukien ylimmän johdon tai muiden toimivaltaisessa asemassa olevien, edut, poliittinen ympäristö tai muut ulkoiset tekijät saa vaikuttaa heihin sopimattomasti.

Kun toteutetaan sisäistä tarkastusta:

- Sisäisten tarkastajien täytyy pidättäytyä arvioimasta sellaista toimintaa, josta he ovat aiemmin olleet vastuussa. Jos sisäinen tarkastaja varmentaa sellaisia toimintoja, joista hän on ollut vastuussa viimeisten 12 kuukauden aikana, objektiivisuuden oletetaan heikentyneen.
- Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy varmistaa, ettei objektiivisuus vaarannu, mikäli sisäinen tarkastus toteuttaa varmennuspalveluja sellaiselle toiminnalle, jolle se on aiemmin tehnyt neuvonantopalveluja. Lisäksi varmennuspalvelujen resurssit täytyy kohdistaa siten, että henkilön objektiivisuus toteutuu. Jos sisäisen tarkastuksen johtajan vastuulla on muita kuin sisäisen tarkastuksen toimintoja, niihin kohdistuvia varmennustoimeksiantoja täytyy valvoa sisäisen tarkastuksen ulkopuolinen riippumaton taho.
- Sisäisten tarkastajien täytyy ilmoittaa toimeksiannon tilaajalle mahdolliset vaikutukset objektiivisuuteen ennen neuvonantotoimeksiannon hyväksymistä, jos ne liittyvät aiemmin heidän vastuullaan olleisiin toimintoihin.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy laatia menetelmät, jotka tukevat objektiivisuuden vaarantumisen havaitsemista. Sisäisten tarkastajien täytyy keskustella objektiivisuuden vaarantumisesta ja ryhtyä asianmukaisiin toimiin sovittujen menetelmien mukaisesti.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Objektiivisuus vaarantuu, kun tilanteet, toiminta tai suhteet voivat vaikuttaa sisäisten tarkastajien harkintaan ja päätöksiin tavalla, joka voi muuttaa sisäisen tarkastuksen havaintoja ja johtopäätöksiä. Objektiivisuus voi vaarantua tai vaikuttaa vaarantuneen silloinkin, kun se on tahatonta. Muut voivat kokea

objektiivisuuden vaarantuneen, vaikka vaarantumista ei olisikaan tapahtunut. Sisäisten tarkastajien tulisi käyttää harkintaa muissakin olosuhteissa, jotka voivat vaarantaa tai vaikuttaa vaarantavan objektiivisuutta.

Eturistiriidat ovat tilanteita, joissa sisäisellä tarkastajalla on ammatillinen tai henkilökohtainen intressi, joka voi vaikeuttaa sisäisen tarkastuksen tehtävien riippumattomaa toteuttamista. Eturistiriidat voivat luoda vaikutelman epäasianmukaisuudesta, joka voi heikentää luottamusta sisäiseen tarkastajaan, sisäisen tarkastuksen toimintoon ja sisäisen tarkastuksen ammattiin, vaikka sisäinen tarkastaja ei toimitukseen epäeettisesti tai epäasianmukaisesti.

Esimerkkejä eturistiriidoista ovat tilanteet, toimet ja suhteet, jotka voivat:

- Olla vastakkaisia tai kilpailla organisaation etujen kanssa.
- Luoda mahdollisuuden taloudelliseen tai muuhun henkilökohtaiseen hyötyyn.
- Olla luotuja ainoastaan suojaamaan henkilöä itseään mahdollisilta tai todellisilta menetyksiltä tai vahingoilta.
- Suosia sukulaisia tai tiettyjä henkilöitä.

Sisäisen tarkastuksen menetelmissä tulisi täsmentää odotuksia ja vaatimuksia sisäisille tarkastajille liittyen:

- Lahjojen, palvelusten ja palkintojen vastaanottamiseen
- Objektiivisuutta mahdollisesti vaarantavien tilanteiden tunnistamiseen.
- Asianmukaiseen reagointiin kun vaarantuminen on tunnistettu.

Monilla organisaatioilla on toimintaperiaate lahjojen, palkkioiden ja palvelusten vastaanottamiseen, esimerkiksi toimintaperiaate, joka määrittää lahjojen hyväksyttävän arvon. Sisäisen tarkastuksen objektiivisuuden tärkeyden vuoksi sisäisen tarkastuksen johtaja voi ottaa käyttöön toimintaperiaatteen, joka on rajoittavampi kuin organisaatiolla yleisesti. Sisäisten tarkastajien tulisi noudattaa rajoittavampaa toimintaperiaatetta ja harkita huolellisesti, voidaanko lahjan, palkkion tai palveluksen vastaanottamisen katsoa vaikuttavan heidän harkintaansa tai annetaanko se vastineeksi suotuisista sisäisen tarkastuksen havainnoista, johtopäätöksistä tai tuloksista.

Organisaation ja/tai sisäisen tarkastuksen toimintaperiaatteet voivat kieltää tietyn toiminnan tai suhteet, jotka voivat aiheuttaa eturistiriitoja. Sisäisten tarkastajien tulisi olla tietoisia siitä, että työn ulkopuoliset läheiset henkilökohtaiset suhteet ja taloudelliset siteet, kuten investoinnit, voivat olla tai voivat vaikuttaa eturistiriidoilta.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi ryhtyä varotoimiin vähentääkseen mahdollista objektiivisuuden vaarantumista, joka voi johtua siitä, miten suorituskykyarvioinnit, palkitsemisjärjestelmät, bonukset ja kannustinmallit on suunniteltu. Esimerkkejä palkitsemisjärjestelmistä, jotka voivat vaarantaa objektiivisuutta:

- Suorituskyvyn arviointi ja palkitsemisen ensisijaisesti tarkastuskohteen johdon palautteiden perusteella.
- Suorituskyvyn mittaaminen toimeksiantojen aikana havaittujen havaintojen lukumäärän tai tarkastuskohteen liikevaihdon kasvun, kustannussäästöjen tai työpaikkojen vähenemisen perusteella.
- Johdon tarjoamien epäsuorien korvausten salliminen lahjojen ja palvelusten muodossa.

Sisäisten tarkastajien tulisi käyttää ymmärrystään objektiivisuudesta sekä asiaankuuluvista toimintaperiaatteista ja menettelytavoista arvioidakseen, voivatko tilanteet, toiminta tai suhteet vaarantaa tai voidaanko niiden olettaa vaarantavan heidän objektiivisuuttaan. Muiden ihmisten käsitykset tulisi ottaa huomioon.

Toimeksiantojen henkilöstöhallinnan ja valvonnan vaatimuksilla pyritään varmistamaan, että

toimeksiantoon nimitetyt sisäiset tarkastajat eivät ole äskettäin olleet vastuussa mistään tarkastuskohteen osa-alueesta. Äskettäinen vastuu voi vaikuttaa siten, että se vääristää heidän näkemyksiään, saa heidät ajamaan omaa etuaan tietyssä päätelmässä tai luo käsityksen tai vaikutelman, että heidän objektiivisuutensa on vaarantunut. Jokaisessa toimeksiannossa toteuttavien sisäisten tarkastajien ja valvovien sisäisten tarkastajien tulisi olla riippumattomia tarkastuskohteesta.

Suunnitellessaan resursseja toimeksiantoa varten sisäisen tarkastuksen johtajan tai määritellyn valvojan tulisi keskustella toimeksiannosta sisäisten tarkastajien kanssa tunnistaakseen nykyiset tai mahdolliset uhat objektiivisuuden vaarantumiselle. Keskustelussa tulisi ottaa huomioon aiemmin ilmoitetut objektiivisuuden vaarantumiset.

Työpaperit tarkistetaan osana toimeksiantojen valvontaprosessia, jotta voidaan varmistaa, että havainnot ja johtopäätökset perustuvat todennusaineistoon. Toimeksiantojen valvonta tarjoaa myös kokeneemmille sisäisille tarkastajille mahdollisuuden antaa palautetta ja mentorointia mahdollisista objektiivisuuteen liittyvistä huolenaiheista. (Katso myös Standardit 12.3 Toimeksiannon valvonta ja kehittäminen ja 13.5 Toimeksiannon resurssit.)

Jos objektiivisuuden vaarantumista ei voida välttää, se tulisi tuoda esille ja sitä on lievennettävä Standardissa 2.3 Objektiivisuuden vaarantumisesta ilmoittaminen esitetyllä tavalla.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Toimintaperiaatteet ja menettelytavat mahdollisen objektiivisuuden vaarantumisen ja tarvittavien turvaamistoimien tunnistamiseksi.
- Objektiivisuutta käsittelevän koulutuksen tiedot.
- Dokumentaatio, jonka avulla sisäiset tarkastajat todistavat, että heillä ei ole tiedossa tilanteita, joissa objektiivisuus on vaarantunut tai että he ovat ilmoittaneet mahdollisista vaarantumisista.
- Lähteet palautteesta koskien sisäisten tarkastajien objektiivisuutta, kuten palautekyselyt sisäisen tarkastuksen sidosryhmille.
- Kommentit laadunvarmistuksesta.
- Palkitsemisjärjestelmä.
- Hallituksen kokouksen pöytäkirjat, joissa on keskusteltu objektiivisuuden vaarantumisesta.
- Suunnitelmat, joissa esitetään vaihtoehtoja sisäisen tarkastuksen suunnitelman toteuttamiseksi, kun objektiivisuuden vaarantuminen oli väistämätöntä.
- Riippumattoman arvioijan tekemän ulkoisen laadunarvioinnin tulokset.



## Standardi 2.3 Objektiiisuuden vaarantumisesta ilmoittaminen

### Vaatimukset

Mikäli objektiiisuus on vaarantunut tai vaikuttaa vaarantuneen, siitä täytyy ilmoittaa viipymättä asianmukaisille osapuolille.

Mikäli sisäiset tarkastajat tunnistavat objektiiisuuttaan mahdollisesti vaarantavia asioita, hänen täytyy ilmoittaa niistä sisäisen tarkastuksen johtajalle tai nimetylle valvojalle. Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy keskustella tarkastuskohteen johdon, hallituksen ja/tai ylimmän johdon kanssa, jos sisäisen tarkastajan objektiiisuuden arvioidaan vaarantuneen, ja se vaikuttaa sisäisen tarkastajan kykyyn hoitaa tehtäviään objektiiisesti. Lisäksi sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy määrittää asianmukaiset toimenpiteet tilanteen ratkaisemiseksi.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy keskustella tarkastuskohteen johdon, hallituksen, ylimmän johdon ja/tai muiden sidosryhmien kanssa, jos toimeksiannon päättymisen jälkeen havaitaan tehtyjen havaintojen, suositusten ja/tai johtopäätösten luotettavuutta heikentävä asia. Lisäksi sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy määrittää asianmukaiset toimenpiteet tilanteen ratkaisemiseksi. (Katso myös Standardi 11.4 Virheet ja puutteet.)

Mikäli sisäisen tarkastuksen johtajan objektiiisuus on vaarantunut tai vaikuttaa vaarantuneen, sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy ilmoittaa siitä hallitukselle. (Katso myös Standardi 7.1 Organisaattorinen riippumattomuus.)

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Objektiiisuuden vaarantumisesta ilmoittamista koskevat vaatimukset määritellään tyypillisesti sisäisen tarkastuksen menetelmissä, joissa kuvataan toimenpiteet kunkin objektiiisuuden vaarantumisen korjaamiseksi. Tyypillisesti sisäisen tarkastuksen johtaja määrittelee lähestymistavan objektiiisuuden vaarantumisen ilmoittamiseen ja tilanteen korjaamiseen yhteisymmärryksessä hallituksen ja ylimmän johdon kanssa.

Jos objektiiisuuden vaarantumista ei voida välttää, sisäisen tarkastuksen johtaja voi harkita vaihtoehtoja vaarantumisen hallitsemiseksi esimerkiksi:

- Siirtämällä sisäisen tarkastajan, jonka objektiiisuus on vaarantunut, pois toimeksiannosta.
- Muuttamalla toimeksiannon ajankohtaa sen varmistamiseksi, että siinä on asianmukaiset resurssit.
- Rajaamalla toimeksiannon laajuutta.
- Ulkoistamalla toimeksiannon toteuttamisen tai sen valvonnan.

Kun toimeksiannon suunnittelun aikana ilmenee asia, joka liittyy yksinomaan siihen, että objektiiisuus vaikuttaa vaarantuneen, sisäisen tarkastuksen johtaja voi halutessaan keskustella asiasta tarkastuskohteen johdon ja/tai ylimmän johdon kanssa ja selittää, miksi vaarantuminen on vähäinen ja miten sitä hallitaan, sekä dokumentoida keskustelun ja lopullisen päätöksen siitä, miten edetään.

Standardi 7.1 Organisaattorinen riippumattomuus antaa lisävaatimuksia ja tietoja liittyen sisäisen tarkastuksen ulkopuolisiin tehtäviin tai vastuualueisiin.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Sisäisen tarkastuksen menetelmät objektiivisuuden vaarantumisesta ilmoittamiseksi.
- Dokumentaatio, joka tuo esiin objektiivisuuden vaarantumisen tai vahvistaa sen puuttumisen.
- Asiakirjat objektiivisuuden vaarantumisen ilmoittamisesta ja asianmukaisten osapuolten vastaukset ja/tai hyväksynyt tavoista korjata tilanne.

## Periaate 3 Ammattitaidon osoittaminen

**Sisäiset tarkastajat käyttävät tietojään, taitojaan ja kykyjään toteuttaakseen tehtävänsä ja vastuunsa menestyksekkäästi.**

Ammattitaidon osoittaminen edellyttää sisäisessä tarkastuksessa tarvittavien tietojen, taitojen ja kykyjen kehittämistä ja käyttämistä. Koska sisäiset tarkastajat tarjoavat useita erilaisia palveluja, yksittäisen tarkastajan tarvitsema ammatillinen osaaminen vaihtelee. Palvelujen toteuttamiseen tarvittavan tai hankittavan ammattitaidon lisäksi sisäiset tarkastajat parantavat palveluidensa tuloksellisuutta ja laatua kehittämällä ammatillista osaamistaan.

## Standardi 3.1 Ammattitaito

### Vaatimukset

Sisäisillä tarkastajilla täytyy olla ammatillista osaamista tai heidän täytyy kehittää sitä toteuttaakseen tehtävänsä menestyksekkäästi. Ammattitaitovaatimuksiin sisältyvät asemaan ja vastuualueisiin soveltuvat tiedot, taidot ja kyvyt, jotka ovat suhteessa kokemuksen tasoon. Sisäisillä tarkastajilla täytyy olla IIA:n Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien tuntemus tai heidän täytyy se hankkia. Sisäiset tarkastajat saavat toteuttaa vain niitä palveluita, joihin heillä on tai joihin he voivat kehittää tarvittavan ammattitaidon.

Sisäiset tarkastajat ovat vastuussa ammatillisen osaamisensa jatkuvasta kehittämisestä ja soveltamisesta toteuttaakseen tehtävänsä. Lisäksi sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy varmistaa, että sisäisen tarkastuksen toiminnolla on tarvittava ammattitaito sisäisen tarkastuksen toimintaohjeeseen sisältyvien palveluiden toimittamiseksi tai (muussa tapauksessa) sisäisen tarkastuksen johtaja hankkii sen. (Katso myös Standardit 7.2 Sisäisen tarkastuksen johtajan pätevyysvaatimukset ja 10.2 Henkilöressurssien hallinta.)

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisten tarkastajien tulisi kehittää ammattitaitoja, jotka liittyvät:

- Viestintään ja yhteistyöhön.
- Hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseihin.
- Organisaation toimintoihin, kuten talous- ja tietohallintoon.
- Läpileikkaaviin riskeihin, kuten väärinkäytöksiin.

- Työkaluihin ja tekniikoihin, joilla kerätään, analysoidaan ja arvioidaan tietoja.
- Erilisiin taloudellisiin, ympäristöön liittyviin, oikeudellisiin, poliittisiin ja sosiaalisiin riskeihin ja niiden mahdollisiin vaikutuksiin.
- Organisaatioon, sektoriin ja toimialaan liittyviin lakeihin, säädöksiin ja käytäntöihin.
- Organisaatioon ja sisäiseen tarkastukseen liittyviin trendeihin ja uusiin esiin nouseviin asioihin.
- Työn ohjaamiseen ja johtamiseen.

Sisäiset tarkastajat voivat ammattitaitojen kehittämiseksi ja osoittamiseksi:

- Hankkia asianmukaiset ammatilliset pätevydet, esimerkiksi Certified Internal Auditor® -sertifioinnin sekä muita sertifikaatteja ja pätevyksiä.
- Tunnistaa sidosryhmien, vertaisten ja esihenkilöiden antaman palautteen perusteella kehittämismahdollisuuksia.
- Hankkia asiaankuuluvaa koulutusta sisäisen tarkastuksen menetelmien lisäksi myös organisaation kannalta merkityksellisestä liiketoiminnasta. Koulutusmahdollisuuksiin voi kuulua ilmoittautuminen kursseille, työskentely mentorin kanssa tai uusien tehtävien tekeminen toimeksiannossa valvonnan alaisena.

Vaikka sisäiset tarkastajat ovat itse vastuussa ammatillisesta kehittymisestään ja voivat arvioida omaa osaamistaan ja kehittymismahdollisuuksiaan, tulisi sisäisen tarkastuksen johtajan tukea sisäisten tarkastajien ammatillista kehittymistä. Sisäisen tarkastuksen johtaja voi asettaa ammatillista kehittymistä koskevia vähimmäisvaatimuksia ja hänen tulisi kannustaa ammatillisten pätevyyksien tavoitteluun. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi sisällyttää koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen kustannukset sisäisen tarkastuksen budjettiin ja antaa mahdollisuuksia sekä sisäisesti että ulkoisesti jatkuvan ammatillisen koulutautumisen, koulutusten ja seminaarien avulla. (Katso myös standardit 10.1 Taloudellisten resurssien hallinta ja 10.2 Henkilöresurssien hallinta.)

Varmistaakseen, että sisäisellä tarkastuksella on kollektiivisesti tarvittava ammattitaito toteuttaa sisäisen tarkastuksen palvelut, sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi:

- Ylläpitää ja käyttää tietoa sisäisten tarkastajien ammattitaidosta työtehtävien jakamiseen, koulutustarpeiden tunnistamiseen ja sisäisten tarkastajien rekrytointiin.
- Osallistua yksittäisten sisäisten tarkastajien suorituskykyarviointeihin.
- Tunnistaa alueet, joilla sisäisen tarkastuksen ammattitaitoa tulisi kehittää.
- Kannustaa sisäisiä tarkastajia ammatilliseen uteliaisuuteen sekä investoida koulutukseen ja muihin mahdollisuuksiin, jotka parantavat sisäisen tarkastuksen suorituskykyä.
- Ymmärtää muiden varmennus- ja neuvonantopalvelujen tarjoajien ammattitaitoa ja harkita tukeutumista näihin toimijoihin silloin, kun sisäinen tarkastus tarvitsee lisää asiantuntijoita tai erikoisosaamista.
- Harkita sopimuksen tekemistä riippumattoman, ulkoisen palveluntarjoajan kanssa, kun sisäisellä tarkastuksella ei kokonaisuutena ole ammattitaitoa pyydettyjen palvelujen toteuttamiseen.
- Toteuttaa tuloksellisesti laadunvarmistus- ja kehittämisohjelmaa.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Dokumentaatio, jossa luetellaan sisäisten tarkastajien sertifioinnit, koulutus, kokemus, työhistoria ja muut pätevydet.
- Sisäisten tarkastajien itsearvioinnit ammattitaidostaan ja ammatillisen kehittymisen suunnitelmistaan.

- Dokumentaatio sisäisten tarkastajien jatkuvasta ammatillisesta kehitymisestä, kuten kursseista, työpajoista ja seminaareista.
- Sisäisten tarkastajien dokumentoidut suorituskykyarvioinnit.
- Dokumentaatio toimeksiantojen laadunvarmistuksesta, sisäisen tarkastuksen sidosryhmille toteutetuista palautekyselyistä, ja muunlaisesta palautteesta, josta käy ilmi sisäisten tarkastajien ja sisäisen tarkastuksen ammattitaito.
- Sisäisten ja ulkoisten laadunarviointien tulokset.
- Dokumentaatio tarvittavista ammattitaidoista sisäisen tarkastuksen suunnitelman toteuttamiseksi, resurssipuutteiden analyysi sekä tarvittava koulutus ja budjetti puutteiden korjaamiseksi.
- Dokumentaatio, kuten varmennuskartta, joka osoittaa muiden sellaisten varmennus- ja neuvonantopalvelujen tarjoajien ammattitaidon, joihin sisäinen tarkastus voi tukeutua.

## Standardi 3.2 Jatkuva ammatillinen kehittyminen

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy ylläpitää ja kehittää jatkuvasti ammattitaitoaan sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuden ja laadun parantamiseksi. Sisäisten tarkastajien täytyy kehittää jatkuvasti ammatillista osaamistaan, mukaan lukien kouluttautuminen ja harjoittelu. Sertifioitujen sisäisten tarkastajien täytyy noudattaa jatkuvan ammatillisen kehittymisen vaatimuksia ja muita sertifiikaattivaatimuksia.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Jatkuva ammatillinen kehittyminen voi sisältää itseopiskelua, työpaikkakoulutusta, mahdollisuuksia oppia uusia taitoja erityistehtävissä (kuten rotaatio-ohjelmissa), mentorointia, valvojan palautetta sekä ilmaista ja maksullista koulutusta. Parantaakseen sisäisen tarkastuksen laatua sisäisten tarkastajien tulisi etsiä mahdollisuuksia oppia trendeistä ja parhaista käytännöistä sekä esiin nousevista uusista aiheista, riskeistä ja muutoksista, jotka voivat vaikuttaa organisaatioihin, joissa he työskentelevät, ja sisäisen tarkastuksen ammattiin.

Sisäiset tarkastajat ovat vastuussa ammattitaitonsa kehittämisestä ja heidän tulisi etsiä oppimismahdollisuuksia. Kun sisäisen tarkastuksen johtaja vastaa sisäisen tarkastuksen toiminnon ammattitaidosta, hänen tulisi budjetoida ja suunnitella mahdollisuuksia kouluttaa ja opettaa sisäisen tarkastuksen henkilöstöä. Sisäiset tarkastajat voivat esimerkiksi kehittää osaamistaan, kun heitä valvotaan asianmukaisesti ja he tekevät toimeksiantoja, joihin liittyy prosesseja tai alueita, joista heillä on rajatusti kokemusta. Sisäisten tarkastajien tulisi etsiä ja saada valvonta- ja mentorointimahdollisuuksia, joista he voivat saada palautetta, ohjausta ja näkemystä.

Monet ammattitutkinnot edellyttävät ammatillisen täydennyskoulutuksen vähimmäistuntimäärää tiettyinä ajanjaksoina, kuten vuosittain. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi harkita suunnitelman toteuttamista, joka edellyttää, että sisäiset tarkastajat saavat tietyn tyypistä ja -määräistä täydennyskoulutusta.

Sisäisten tarkastajien, joilla on pätevyudet, kuten Certified Internal Auditor® -sertifiikaatti, tulisi olla tietoisia sertifiointielimen toimintaperiaatteiden erityisvaatimuksista pätevyksiensä säilyttämiseksi. Tällaisten

vaatimusten täyttämättä jättäminen voi johtaa seurauksiin, esimerkiksi vaarantaa sisäisen tarkastajan oikeuden käyttää pätevyksiään. Kaikkien sisäisten tarkastajien tulisi laatia suunnitelma ja aikataulu harjoittelulle ja koulutukselle. Osana vaadittua täydennyskoulutusta IIA edellyttää, että sen sertifiikaattien haltijat suorittavat eettisen koulutuksen. Vaikka tämä vaatimus liittyy erityisesti IIA:n mukaisiin sertifiointeihin, kaikkien sisäisen tarkastuksen ammattilaisten tulisi saada säännöllisesti eettisyyden ammatillista täydennyskoulutusta.

Uutispalvelutilaukset, verkkoseminaarit ja ammatilliset tapahtumat tarjoavat sisäisille tarkastajille mahdollisuuden pysyä ajan tasalla sisäisen tarkastuksen ammatista ja toimialoista, jotka ovat merkityksellisiä organisaatioille, joissa he työskentelevät. Koulutusta voidaan käyttää uuden teknologian käyttöönottoon tai sisäisen tarkastuksen käytäntöjen muutoksiin.

Ammatillisen kehittymisen tulisi sisältää sisäisen tarkastajan urapolkujen ja ammatillisen kehittymisen tarpeiden säännöllinen tarkastelu ja arviointi. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi varmistaa, että koulutussuunnitelmat ja koulutusbudjetit sisältävät sekä sisäisen tarkastuksen toimintokokonaisuuden ammattitaidon kehittämisen että sisäisille tarkastajille mahdollisuuden saavuttaa henkilökohtaiset tavoitteensa ammatillisessa kehittämisessä.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Dokumentoidut suunnitelmat koulutustilaisuuksiin, ammatillisiin seminaareihin ja muuhun ammatilliseen täydennyskoulutukseen osallistumisesta.
- Tiedot sisäisten tarkastajien suorittamista täydennyskoulutuksista ja saaduista pätevyyksistä.
- Sisäisten tarkastajien suorituskykyarvioinnit ja/tai ammatillisen kehittymisen suunnitelmat.
- Todennusaineisto aktiivisesta osallistumisesta IIA:n ja muiden asiaankuuluvien ammatillisten järjestöjen toimintaan, esimerkiksi vapaaehtoistoimintaan.

## Periaate 4 Ammatillisen huolellisuuden noudattaminen

***Sisäiset tarkastajat noudattavat ammatillista huolellisuutta suunnitellessaan ja toteuttaessaan sisäistä tarkastusta.***

Ammatillisen huolellisuuden noudattamista koskevat standardit edellyttävät:

- Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien noudattamista.
- Toteutettavan työn luonteen, olosuhteiden ja vaatimusten huomioon ottamista.
- Ammatillisen skeptisyyden soveltamista tietojen kriittiseen arviointiin ja analysointiin.

Ammatillinen huolellisuus edellyttää sisäisen tarkastuksen suunnittelua ja toteuttamista huolellisesti, harkitsevaisesti ja skeptisesti, niin kuin tunnollisilta ja päteviltä sisäisiltä tarkastajilta odotetaan.

Ammatillista huolellisuutta noudattaessaan sisäiset tarkastajat toimivat niiden edun mukaisesti, joille sisäistä tarkastusta toteutetaan. Heiltä ei odoteta erehtymättömyyttä.

## Standardi 4.1 Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien noudattaminen

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy suunnitella ja toteuttaa sisäistä tarkastusta Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien mukaisesti.

Sisäisen tarkastuksen täytyy laatia, dokumentoida ja ylläpitää menetelmiään Standardien mukaisesti. Sisäisten tarkastajien täytyy noudattaa Standardeja ja sisäisen tarkastuksen menetelmiä toimeksiantojen suunnittelussa, toteuttamisessa ja tulosten viestinnässä.

Jos Standardeja käytetään yhdessä muiden velvoittavien vaatimusten kanssa, sisäisen tarkastuksen täytyy kommunikoida myös näiden muiden vaatimusten käytöstä.

Mikäli lainsäädäntö estää sisäisiä tarkastajia tai sisäisen tarkastuksen toimintoa noudattamasta joitakin Standardien kohtia, siitä on annettava asianmukaiset selvitykset. Muita Standardien kohtia tulee kuitenkin noudattaa.

Mikäli sisäiset tarkastajat eivät voi noudattaa tiettyjä vaatimuksia, sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy dokumentoida ja kommunikoida tilanteesta, vaihtoehtoisista toimenpiteistä, niiden vaikutuksista ja perusteluista. Tiedottamista koskevat vaatimukset, jotka liittyvät Standardien noudattamatta jättämiseen on kuvattu Standardeissa 8.3 Laatu, 12.1 Sisäinen laadunarviointi ja 15.1 Toimeksiannon loppuraportointi.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi käydä läpi Standardit niiden muuttuessa ja päivittää sisäisen tarkastuksen menetelmät vastaavasti. Jos Standardien ja muiden toimivaltaisten elinten asettamien vaatimusten välillä on epäkohdonmukaisuuksia, sisäisiä tarkastajia ja sisäisen tarkastuksen toimintoa voidaan vaatia tai ne voivat päättää noudattaa tiukempia vaatimuksia.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tai nimetyn toimeksiannon valvojan tulisi varmistaa, että toimeksiannon työohjelmat ovat Standardien vaatimusten mukaisia ja että sisäisen tarkastuksen toimeksiannot toteutetaan niiden mukaisesti.

Vaikka vaatimusten noudattamista odotetaan, sisäiset tarkastajat tai sisäisen tarkastuksen toiminto voivat ajoittain olla kykenemättömiä noudattamaan tiettyjä vaatimuksia, mutta voivat silti toteuttaa vaihtoehtoisia toimintatapoja asiaan liittyvän periaatteen saavuttamiseksi. Tällaiset olosuhteet liittyvät yleensä tiettyihin aloihin, toimialoihin ja lainsäädäntöön. Dokumentoimalla olosuhteet, toteutetut vaihtoehtoiset toimenpiteet, vaikutukset ja perustelut sisäisen tarkastuksen johtaja antaa ulkoista laadunarviointia tukevia tietoja siten, että sisäinen tarkastus voi noudattaa periaatteita silloinkin, kun standardinmukaisuus ei ole mahdollista.

Jos sisäiset tarkastajat eivät pysty noudattamaan standardia toteuttaessaan sisäisen tarkastuksen toimeksiantoa, heidän tulisi keskustella sisäisen tarkastuksen johtajan tai nimetyn valvojan kanssa

noudattamatta jättämisen syystä ja noudattamatta jättämisen vaikutuksesta toimeksiantoon. Sisäisen tarkastuksen johtajan tai valvojan tulisi antaa ohjeita siitä, kenelle ja miten poikkeamasta ilmoitetaan. (Katso Standardi 15.1 Toimeksiannon loppuraportointi.)

Lisäksi lait, säädökset, sisäisen tarkastuksen menetelmät ja organisaation toimintaperiaatteet voivat tarkentaa, milloin ja miten vaatimusten noudattamatta jättäminen on ilmoitettava.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Dokumentaatio sisäisen tarkastuksen menetelmistä ja tieto siitä, milloin ne on viimeksi päivitetty.
- Tarvittaessa loppuraportointi ja viestintä hallituksen ja ylimmän johdon kanssa, jos noudattamatta jättämisestä on ilmoitettu.
- Dokumentaatio, jossa viitataan lakeihin ja/tai säädöksiin, joita sisäisten tarkastajien oli noudatettava ja jotka estivät heitä noudattamasta Standardeja.
- Dokumentaatio, jossa viitataan toimivaltaisiin vaatimuksiin, joita sisäinen tarkastus noudattaa Standardien lisäksi.
- Laadun varmistus- ja kehittämisohjelman tulokset.

## Standardi 4.2 Ammatillinen huolellisuus

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy noudattaa ammatillista huolellisuutta ottamalla huomioon sisäisen tarkastuksen toimeksiannon luonne, olosuhteet ja vaatimukset, kuten:

- Organisaation strategia ja tavoitteet.
- Sisäisen tarkastuksen sidosryhmien ja niiden tarpeet, joille sisäistä tarkastusta toteutetaan.
- Hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien riittävyys ja tuloksellisuus.
- Kustannukset suhteessa sisäisen tarkastuksen toimeksiantojen mahdollisiin hyötyihin.
- Toimeksiantojen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavan työn laajuus ja aikataulu.
- Tarkastuskohteen monimutkaisuus, olennaisuus tai riskien merkittävyys.
- Merkittävien virheiden, väärinkäytösten, vaatimusten noudattamatta jättämisen ja muiden sellaisten riskien todennäköisyys, jotka voivat vaikuttaa tavoitteisiin, toimintoihin tai resursseihin.
- Soveltuvien menetelmien, työvälineiden ja teknologioiden käyttö.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen toteuttaminen asianmukaista ammatillista huolellisuutta noudattaen edellyttää, että sisäiset tarkastajat harkitsevat ja ymmärtävät sisäisen tarkastuksen tarkoituksen ja tarjottavien sisäisen tarkastuksen palvelujen luonteen. Sisäisen tarkastajan tulisi ymmärtää sisäisen tarkastuksen toimintaohje, sisäisen tarkastuksen suunnitelma ja tekijät, jotka auttavat määrittämään, mitkä toimeksiannot sisältyvät suunnitelmaan. Sisäiset tarkastajat ottavat sisäistä tarkastusta suunnitellessaan ja toteuttaessaan huomioon

myös organisaation asiakkaiden ja muiden sidosryhmien (ml. kansalaisten) edut, joihin organisaation toiminta vaikuttaa. Tällaisia etuja ovat sidosryhmien odotukset (kuten oikeudenmukaiset ja rehelliset toimintatavat), tarpeet (kuten turvallisuus) ja mahdollinen altistuminen taustalla oleville riskeille, jotka eivät suoranaisesti liity organisaation strategiaan ja tavoitteisiin.

Asianmukaisen ammatillisen huolellisuuden huomioon ottaminen käsittää ne riskitilanteet ja -näkökohdat, jotka sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy ottaa huomioon toteuttaessaan sisäisen tarkastuksen suunnitelman perustana olevaa riskinarviointia. Olennaisia asioita ovat organisaation strategia ja tavoitteet sekä organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien riittävyys ja tuloksellisuus.

Toimeksiantosuunnittelun aikana sisäiset tarkastajat tarkastelevat näitä asioita suhteessa tarkastuskohteeseen, kuten on kuvattu Asiakokonaisuudessa V: Sisäisen tarkastuksen toteuttaminen. Arvioitavien riskien monimutkaisuus, olennaisuus ja merkittävyys on suhteellista. Riski ei välttämättä ole olennainen tai merkittävä organisaatiolle, mutta se voi olla olennainen tai merkittävä toimeksiantojen tai tarkastuskohteen kannalta. Näin ollen on välttämätöntä ymmärtää monimutkaisuus, olennaisuus ja merkittävyys kontekstissa asiaankuuluvien riskien asianmukaiseksi arvioimiseksi ja sen määrittämiseksi, mitkä riskit tulisi priorisoida lisäarviointia varten.

Asianmukainen ammatillinen huolellisuus edellyttää myös sisäisen tarkastuksen kustannusten (kuten resurssivaatimusten) arvioinnin suhteessa hyötyihin. Jos esimerkiksi tarkastuskohteen valvontatoimia ei ole määritelty asianmukaisesti, näiden valvontatoimien kokonaisvaltaisesta tuloksellisuuden arvioinnista saatavat hyödyt eivät todennäköisesti ole kustannusten arvoisia. Sisäiset tarkastajat pyrkivät tuottamaan mahdollisimman paljon arvoa ja hyötyä organisaation panostukselle sisäiseen tarkastukseen. Lisäksi huolellinen suunnittelu edellyttää, että sisäiset tarkastajat harkitsevat, millä tekniikoilla, työkaluilla, teknologialla, laajuudella ja aikataululla työ toteutetaan tehokkaasti toimeksiannon tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäisten tarkastajien, erityisesti sisäisen tarkastuksen johtajan, tulisi harkita sisäisen tarkastuksen arviointiprosesseja tukevien tietojen analysointisovellusten ja muun teknologian käyttöä.

Asianmukainen toimeksiantojen valvonta ja laadun varmistus- ja kehittämisohjelma edistävät asianmukaista ammatillista huolellisuutta. (Katso myös Standardit 8.3 Laatu, 8.4 Ulkoinen laadunarviointi ja Periaate 12 Laadun parantaminen ja sen standardit.)

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Suunnittelumuistiinpanot, joissa dokumentoidaan tarkastuskohteena olevan organisaation ja toiminnan strategia ja tavoitteet.
- Dokumentoidut arvioinnit hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseista.
- Liitteet, joissa esitetään riskiarvio, sisältäen virheet, vaatimusten noudattamatta jättäminen ja väärinkäytökset.
- Muistiinpanot kokouksista tai keskusteluista sisäisen tarkastuksen palvelujen mahdollisista kustannuksista ja hyödyistä sekä toimeksiannon työn laajuudesta ja aikataulusta.
- Työpaperit, jotka osoittavat toimeksiantojen laadunvarmistuksen.
- Sisäisten tarkastajien kehityskeskustelut.
- Muistiinpanot kokouksista, koulutuksesta tai muusta keskustelusta koskien asianmukaista ammatillista huolellisuutta.
- Sidosryhmiltä kyselytutkimuksilla tai muiden työkalujen avulla pyydetty palaute.
- Sisäiset ja ulkoiset arvioinnit osana sisäisen tarkastuksen laadun varmistus- ja kehittämisohjelmaa.



## Standardi 4.3 Ammatillinen skeptisyys

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy noudattaa ammatillista skeptisyyttä suunnitellessaan ja toteuttaessaan sisäisen tarkastuksen toimeksiantoja.

Ammatillinen skeptisyys edellyttää sisäisiltä tarkastajilta:

- Tiedonhaluista asennetta.
- Tiedon luotettavuuden kriittistä arviointia.
- Suoruutta ja rehellisyyttä esittäessään huolenaiheita ja kysymyksiä epä johdonmukaisista tiedoista.
- Lisäaineiston hankkimista voidakseen arvioida tietoja ja lausuntoja, jotka voivat olla puutteellisia, epä johdonmukaisia, vääriä tai harhaanjohtavia.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Ammatillinen skeptisyys antaa sisäisille tarkastajille mahdollisuuden tehdä objektiivisia päätöksiä, jotka perustuvat tosiasioihin, tietoon ja logiikkaan luottamuksen tai uskomuksen sijaan. Skeptisyys tarkoittaa asennetta kyseenalaistaa tai epäillä väitteiden, lausuntojen ja muiden tietojen oikeellisuutta ja todenperäisyyttä. Sisäiset tarkastajat käyttävät ammatillista skeptisyyttä, kun he etsivät todennusaineistoa johdon tekemien lausuntojen tukemiseksi ja vahvistamiseksi sen sijaan, että he yksinkertaisesti luottaisivat esitettyihin tietoihin oikeina tai aitoina ilman kysymyksiä tai epäilyksiä. Ammatillinen skeptisyys vaatii uteliaisuutta ja halukkuutta tutkia tiettyä aihetta tarkemmin.

Tietojen keräämisessä ja analysoinnissa sisäisten tarkastajien tulisi soveltaa ammatillista skeptisyyttä sen määrittämiseksi, ovatko tiedot merkityksellisiä, luotettavia ja riittäviä. Jos sisäiset tarkastajat toteavat, että tiedot ovat puutteellisia, epä johdonmukaisia, vääriä tai harhaanjohtavia, heidän tulisi tehdä lisäanalyysjä tunnistaakseen oikeat ja täydelliset tiedot, joita tarvitaan tukemaan toimeksiannon tuloksia. Lisävarmistusta saadaan sisäisen tarkastuksen johtajan tai nimetyn toimeksiannon valvojan toimesta toteutetulla työpapereiden ja/tai toimeksiannon raportoinnin arvioinnilla ja hyväksynnällä.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi auttaa sisäisiä tarkastajia kehittämään ammatilliseen skeptisyyteen liittyvää ammattitaitoaan. Työpajat ja muut koulutusmahdollisuudet voivat auttaa sisäisiä tarkastajia kehittymään ja opettaa käyttämään ammatillista skeptisyyttä sekä opettaa ymmärtämään puolueettoman, avoimen ja uteliaan ajattelutavan ylläpitämisen tärkeyttä. Sisäiset tarkastajat voivat oppia tunnistamaan tietoja, jotka ovat epä johdonmukaisia, puutteellisia, vääriä ja/tai harhaanjohtavia.

### Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Tiedot suunnitellusta ja suoritetusta koulutuksesta, sisältäen osallistujaluettelon.
- Työpaperit, joissa yksilöidään sisäisen tarkastajan lähestymistapa toimeksiannon aikana kerättyjen tietojen arvioinnista ja validoinnista.
- Dokumentaatio, jonka mukaan vääriä tai harhaanjohtavia tietoja käsiteltiin toimeksiannon havaintona.
- Työpaperit ja toimeksiannon kommunikointi, jotka toimeksiannon valvoja on tarkastanut ja kuitannut.

# Periaate 5 Luottamuksellisuuden säilyttäminen

## **Sisäiset tarkastajat käyttävät ja suojaavat tietoja asianmukaisesti.**

Koska sisäisillä tarkastajilla on rajoittamaton pääsy työssään tarvitsemiinsa tietoihin, rekistereihin ja asiakirjoihin, he saavat käyttöönsä usein myös luottamuksellisia tai rajoitettuja ja henkilötietoja. (Katso myös Periaate 6 Hallituksen valtuuttama ja sen standardit.) Tieto kattaa fyysisessä ja digitaalisessa muodossa olevat tiedot, myös suullisesti saadut tiedot, kuten viralliset tai epäviralliset kokouskeskustelut. Sisäisten tarkastajien täytyy arvostaa saamiaan tietoja ja tietojen omistajuutta käyttämällä niitä vain ammatillisiin tarkoituksiin ja suojaamalla niitä sisäiseltä tai ulkoiselta luvattomalta pääsylvä tai käytöltä.

## Standardi 5.1 Tietojen käyttö

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy noudattaa soveltuvia toimintaperiaatteita, menettelytapoja, lakeja ja määräyksiä käyttäessään tietoja. Tietoja ei saa käyttää omaksi eduksi eikä edustamansa organisaation laillisten ja eettisten vaatimusten vastaisesti tai niille vahingollisesti.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisillä tarkastajilla on rajoittamaton pääsy tietoihin, jotta he voivat tarjota sisäisen tarkastuksen palveluja ilman häiriöitä. Tietojen asianmukainen käyttö ja käsittely on jokaisen sisäisen tarkastajan omalla vastuulla. Luottamuksellisten tietojen, rajoitettujen tietojen ja/tai henkilötietojen asiattomalla käytöllä ja käsittelyllä voi olla tahattomia seurauksia, kuten mainehaitta ja sakot lakien ja/tai säädösten rikkomisesta.

Organisaation ja sisäisen tarkastuksen toimintaperiaatteet ja menettelyt ohjaavat yleensä sisäisten tarkastajien tiedon käsittelyä ja käyttöä sen koko elinkaaren ajan tiedon saatavuudesta sen keräämiseen, siirtämiseen, tallentamiseen ja/tai tuhoamiseen. Lisäksi sisäisten tarkastajien tulisi olla tietoisia ja noudattaa kaikkia toimintaperiaatteita ja menettelyjä, jotka liittyvät heidän käytössään olevien kolmannen osapuolen tietoihin.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi keskustella sisäisten tarkastajien kanssa toimintaperiaatteista, menettelytavoista ja odotuksista, jotka liittyvät niiden tietojen asianmukaiseen käyttöön, joihin hänellä on pääsy. Sisäisen tarkastuksen johtaja voi vaatia sisäisiä tarkastajia vahvistamaan ymmärryksensä allekirjoitetuilla todistuksilla tai muissa muodoissa.

Kun sisäinen tarkastus käsittelee arkaluonteisia tietoja ja/tai henkilötietoja, sen tulisi soveltaa asianmukaisia digitaalisia turvaamistoimenpiteitä. Esimerkkejä ovat automaattiset valvontatavat, kuten salasanat ja salaus.

Esimerkkejä tietojen väärinkäytöstä ovat organisaation sisäpiirin taloudellisen, strategisen tai operatiivisen tiedon käyttäminen, myyminen tai vapauttaminen osakkeiden ostoa tai myyntiä koskevien päätösten tekemiseksi tai kilpailukykyisen tuotteen luomiseksi.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Tuloksellisesti määritelty ja toimiva tiedonsaannin ja -käytön valvonta.
- Tietojen asianmukaiseen käyttöön liittyvien asiaankuuluvien toimintaperiaatteiden, menettelyjen ja koulutuksen dokumentointi.
- Pöytäkirjat kokouksista, joissa keskusteltiin tiedon asianmukaisesta käytöstä.
- Läsnäolotiedot tietojen käyttöä koskevasta koulutuksesta.
- Dokumentaatio, jolla sisäiset tarkastajat vahvistavat ymmärtävänsä asiaankuuluvat toimintaperiaatteet, menettelyt, lait ja säädökset.
- Suorituskykyarvioinnit, jotka osoittavat, että asiaankuuluvia toimintaperiaatteita, menettelyjä, lakeja ja säädöksiä on noudatettu.

## Standardi 5.2 Tietojen suojaaminen

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy olla tietoisia velvollisuudestaan suojata tietoja ja kunnioittaa työssään tai ammatillisissa yhteyksissä saamiensa tietojen luottamuksellisuutta, yksityisyyttä ja omistajuutta.

Sisäisten tarkastajien täytyy ymmärtää edustamaansa organisaatiota ja sisäistä tarkastusta koskevia lakeja, määräyksiä, toimintaperiaatteita ja menettelytapoja, jotka liittyvät tiedon luottamuksellisuuteen, yksityisyyteen ja turvaamiseen sekä noudattaa niitä.

Erityisesti sisäisessä tarkastuksessa huomioon otettavaa:

- Toimeksiantoja koskevien tietojen hallussapito, säilyttäminen ja hävittäminen.
- Toimeksiantoja koskevien tietojen luovuttaminen sisäisille ja ulkoisille tahoille.
- Luottamuksellisten tietojen käsittely, pääsynhallinta ja kopiointi sen jälkeen kun tarve tiedoille on päätynyt.

Sisäiset tarkastajat eivät saa luovuttaa luottamuksellisia tietoja ilman laillista tai ammatillista velvollisuutta.

Sisäisten tarkastajien täytyy hallita tietojen tahattomaan paljastamiseen tai luovuttamiseen liittyviä riskejä.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy varmistaa, että tietojen suojaamisen vaatimuksia noudatetaan sisäisessä tarkastuksessa.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen hankkimat, käyttämät ja tuottamat tiedot on suojattu laeilla, säädöksillä sekä organisaation ja sisäisen tarkastuksen toimintaperiaatteilla ja menettelyillä, jotka yleensä kattavat fyysisen ja digitaalisen turvallisuuden sekä tietojen saatavuuden, säilyttämisen ja hävittämisen.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi kuulla lakiasioiden johtajaa ymmärtääkseen paremmin lakisääteisten ja/tai lainsäädännöllisten vaatimusten ja suojausten vaikutukset (esimerkiksi lakisääteinen salassapitovelvollisuus tai asiamiehen ja asiakkaan välinen salassapitovelvollisuus). Organisaation toimintaperiaatteet ja menettelyt voivat edellyttää, että tietyt viranomaiset tarkistavat ja hyväksyvät liiketoiminnan tiedot ennen niiden ulkoista julkaisua.

Tietojen saatavuutta voidaan valvoa sen tarkistamiseksi, noudatetaanko menetelmiä. Tiedot voidaan suojata valvontatoimilla tahalliselta tai tahattomalta paljastumiselta, esimerkiksi tietojen salauksella, salanasuojauksella, sähköpostin jakelulla, sosiaalisen median käytön rajoituksilla ja fyysisen pääsyn rajoituksilla. Kun sisäiset tarkastajat eivät enää tarvitse pääsyä tietoihin, digitaaliset luvat tulisi peruuttaa ja painettuja kopioita tulisi käsitellä asetettujen menetelmien mukaisesti.

Esimerkkejä luottamuksellisista tiedoista, joita voidaan suojata paljastumiselta, ovat yksittäisten henkilöiden palkat ja henkilöstöasioita koskevat asiakirjat.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi säännöllisesti arvioida ja vahvistaa sisäisten tarkastajien tiedonsaantitarpeet ja pääsynvalvontatoimenpiteiden tuloksellinen toiminta.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Asiakirjat, jotka osoittavat asiaankuuluvien menetelmien käyttämisen.
- Dokumentaatio sellaisten mekanismien soveltamisesta, jotka rajoittavat tiedonsaantia ja vähentävät valvonnan kiertämisen riskiä.
- Läsnäolotiedot tietosuojakoulutuksesta.
- Dokumentaatio, jolla sisäiset tarkastajat vahvistavat ymmärtävänsä asiaankuuluvat toimintaperiaatteet, menettelyt, lait ja säädökset.
- Työpapereiden jakelua ja loppuraportointia koskevien rajoitusten dokumentointi.
- Auktorisoitujen tietojen dokumentointi ja jakelu.
- Tiedot lain edellyttämistä tai tarvittaessa lakiasioiden johtajan ja/tai hallituksen ja ylimmän johdon hyväksymistä tiedoista.
- Allekirjoitetut luottamuksellisuutta tai tietojen salassapitoa koskevat sopimukset.
- Suorituskykyarvioinnit, jotka osoittavat, että tietojen suojaamiseen ja paljastamiseen liittyviä toimintaperiaatteita ja menettelyjä on noudatettu.

# Asiakokonaisuus III: Sisäisen tarkastuksen hallinnointi



Sisäisen tarkastuksen hallinnoinnin asianmukainen järjestäminen mahdollistaa sisäisen tarkastuksen toiminnan tuloksellisuuden. Tämä osio määrittää sisäisen tarkastuksen johtajille vaatimukset siitä, kuinka heidän tulee tehdä tiivistä yhteistyötä hallituksen kanssa sisäisen tarkastuksen perustamiseksi, itsenäiseksi asemoimiseksi ja suoriutumisen valvomiseksi. Tässä osiossa määritetään myös ylimmän johdon vastuut, jotka tukevat osaltaan hallituksen vastuita ja edistävät sisäisen tarkastuksen hyvää hallinnointia.

Sisäisen tarkastuksen johtaja on vastuussa tämän osion vaatimuksista. Tämän lisäksi hallituksen ja ylimmän johdon toimilla on merkittävä vaikutus sisäisen tarkastuksen toiminnan onnistumisessa. Nämä toimet kuvataan jokaisen standardin ”keskeisissä ehdoissa” ja ne muodostavat perustan tulokselliselle vuoro vaikutukselle hallituksen, ylimmän johdon ja sisäisen tarkastuksen johtajan välillä ja mahdollistavat tuloksellisen sisäisen tarkastuksen.

## Hallituksen ja ylimmän johdon tapaaminen

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy käydä tämä asiakokonaisuus keskustellen läpi hallituksen ja ylimmän johdon kanssa. Keskusteluissa tulisi keskittyä seuraaviin asioihin:

- Sisäisen tarkastuksen tarkoitus Standardien Asiakokonaisuuden I mukaisesti: Sisäisen tarkastuksen tarkoitus.
- Standardien Asiakokonaisuuteen III sisältyvät keskeiset ehdot: Sisäisen tarkastuksen hallinnointi.
- Mahdolliset vaikutukset sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuteen, jos hallituksen tai ylimmän johdon keskeisten ehtojen mukainen tuki ei ole riittävää.

Keskusteluja tarvitaan antamaan tietoa hallitukselle ja ylimmälle johdolle keskeisten ehtojen merkittävytydestä ja saavuttamaan yhteisymmärrys kunkin vastuista.

Näiden keskustelujen luonne ja ajankohta riippuvat organisaation olosuhteista ja muutoksista. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi sopia näistä keskeisistä ehdoista hallituksen ja ylimmän johdon kanssa esimerkiksi silloin, kun:

- Standardit muuttuvat merkittävästi tai perustetaan uusi sisäisen tarkastuksen toiminto.
- Sisäisen tarkastuksen johtaja on uusi tehtävässään tai organisaatiossa.
- Hallituksen ja sisäisen tarkastuksen johtajan välisessä suhteessa tapahtuu merkittäviä muutoksia. Esimerkiksi hallituksen puheenjohtaja vaihtuu ja hallituksen rakenne tai kokoonpano muuttuvat, mikä vaikuttaa sisäisen tarkastuksen raportointiin hallitukselle.
- Ylimmän johdon rakenne tai kokoonpano muuttuu merkittävästi, mikä vaikuttaa sisäisen tarkastuksen johtajan asemaan organisaatiossa.

Hallituksen ja ylimmän johdon aktiivinen osallistuminen on sisäisen tarkastuksen johtajalle tärkeää. Vaikka hallitus vastaa sisäisen tarkastuksen toimivallan, toimintaohjeen ja muiden tässä asiakokonaisuudessa esitettyjen vaatimusten hyväksymisestä, ylimmän johdon panos on yleensä keskeisessä roolissa sekä hallitukselle että sisäisen tarkastuksen johtajalle. Ylimmän johdon näkemykset ovat arvokkaita ja tukevat sisäisen tarkastuksen asemaa ja toimivaltaa organisaatiossa.

### **Keskeisiä ehtoja koskevat erimielisyydet**

Jos hallitus tai ylin johto ovat eri mieltä näistä keskeisistä ehdoista, sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy osoittaa esimerkein, miten ehtojen puuttuminen voi vaikuttaa sisäisen tarkastuksen toimintaan tai tiettyjen standardien noudattamiseen. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi myös keskustella hallituksen ja ylimmän johdon kanssa vaihtoehdoista, joilla voidaan päästä samaan lopputulokseen kuin keskeisillä ehdoilla.

Sisäisen tarkastuksen johtaja voi sopia yhdessä hallituksen ja ylimmän johdon kanssa, että yksi tai useampi näistä keskeisistä ehdoista ei ole välttämätön Standardien noudattamiseksi. Tällaisissa tapauksissa sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy dokumentoida:

- Syyt ja perustelut tietystä ehdosta poikkeamiselle.
- Vaihtoehtoinen tapa korvata keskeisistä ehdoista poikkeaminen.

Jos sisäisen tarkastuksen johtaja on hallituksen ja/tai ylimmän johdon kanssa eri mieltä keskeisistä ehdoista poikkeamisen perusteluista, sisäisen tarkastuksen johtaja voi tehdä johtopäätöksen, että sisäinen tarkastus ei voi noudattaa Standardeja. Tällaisissa tilanteissa sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi dokumentoida syyt sille, miksi hallitus ja/tai ylin johto eivät aio täyttää keskeisiä ehtoja. Tämä dokumentaatio tulisi jakaa selvyuden vuoksi myös hallitukselle ja ylimmälle johdolle sekä ulkoiselle laadunarvioijalle.

Hallituksen tulisi nimittää yksi tai useampi sijainen, jos sisäisen tarkastuksen johtajan toimi on jostakin syystä avoinna.

### **Hallituksen määritelmä**

Standardien sanastossa termi ”hallitus” määritellään ylimmäksi hallinnolliseksi elimeksi kuten:

- Hallitus.
- Tarkastusvaliokunta.
- Hallintoneuvosto tai valtuusto.
- Ryhmä luottamushenkilöitä.
- Muu elin, jolla on ylin vastuu keskeisistä hallintojärjestelmän toiminnoista.

Organisaatiossa, jossa on useampi kuin yksi hallinnollinen elin, ”hallitus” viittaa elimeen tai elimiin, joilla on valtuudet antaa sisäiselle tarkastukselle asianmukainen toimivalta, rooli ja vastuut.

Jos mitään edellä mainituista ei ole, ”hallituksen” tulisi tulkita viittaavan ryhmään tai henkilöön, joka toimii organisaation ylimpänä hallinnollisena elimenä. Esimerkkejä ovat organisaation ylin johtaja ja muu ylin johto.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi dokumentoida hallintorakenne ja sisäisen tarkastuksen raportointilinjat, jos hallituksen luonne poikkeaa Standardien sanaston mukaisesta hallituksen määritelmästä. Tällaisia voivat olla hallintorakenteet, joissa on useita hallituksia, kuten monikansallisissa tai julkisen sektorin organisaatioissa, tai organisaatioissa, joissa on monitasoinen hallintorakenne.

### **Tämän asiakokonaisuuden soveltaminen**

Standardit velvoittavat yksilöitä ja toimintoja, jotka toteuttavat sisäistä tarkastusta. Sekä organisaatioon kuuluvat että ulkoiset henkilöt voivat toteuttaa sisäistä tarkastusta tarkoitukseltaan, kooltaan, monimutkaisuudeltaan ja rakenteeltaan erilaisille organisaatioille. Standardit velvoittavat riippumatta siitä, ovatko sisäiset tarkastajat organisaation sisäisiä tai ulkoisia henkilöitä, tai molempia. Sisäisen tarkastuksen johtajan tehtäviä hoitaa hallituksen nimittämä henkilö/henkilöt. Sisäisen tarkastuksen johtaja vastaa Standardien noudattamisesta laadun varmistus- ja kehittämisohjelman osoittamalla tavalla riippumatta siitä, onko hän organisaation sisäinen vai ulkoinen henkilö. Päävastuu sisäisen tarkastuksen tukemisesta ja valvonnasta on aina kuitenkin hallituksella.

## **Periaate 6 Hallituksen valtuuttama**

### **Hallitus vahvistaa, hyväksyy ja tukee sisäisen tarkastuksen toimivallan toteutumista.**

Sisäinen tarkastus saa toimivaltansa hallitukselta (tai julkisella sektorilla sovellettavasta lainsäädännöstä). Sisäisen tarkastuksen toimintaohjeeseen dokumentoitava toimivalta määrittelee sisäisen tarkastuksen valtuutuksen, roolin ja vastuut. Sisäinen tarkastus antaa hallitukselle ja ylimmälle johdolle objektiivista varmennusta, neuvonantoa, näkemystä ja ennakointia toimivaltansa mukaisesti. Sisäinen tarkastus toteuttaa toimivaltaansa soveltamalla systemaattista ja järjestelmällistä lähestymistapaa organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien tuloksellisuuden arviointiin ja parantamiseen.

## **Standardi 6.1 Sisäisen tarkastuksen toimivalta**

### **Vaatimukset**

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy antaa hallitukselle ja ylimmälle johdolle sisäisen tarkastuksen toimivallan vahvistamiseksi tarvittavat tiedot. Niillä alueilla ja toimialoilla, joilla sisäisen tarkastuksen toimivallasta säädetään kokonaan tai osittain laeissa tai säädöksissä, sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen täytyy sisältää toimivallan oikeudelliset vaatimukset. (Katso myös Standardi 6.2 Sisäisen tarkastuksen toimintaohje ja ”Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien soveltaminen julkisella sektorilla”.)

Auttaakseen hallitusta ja ylintä johtoa määrittelemään sisäisen tarkastuksen laajuuden ja sisällön, sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy koordinoitua muiden sisäisten ja ulkoisten varmennustoimintojen kanssa, ymmärtääkseen heidän roolejaan ja vastuitaan. (Katso myös Standardi 9.5 Koordinointi ja tukeutuminen.)

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy dokumentoida tai viitata toimivaltaan hallituksen hyväksymässä sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa. (Katso myös Standardi 6.2 Sisäisen tarkastuksen toimintaohje.)

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy säännöllisesti arvioida aiheuttavatko olosuhteiden muutokset tarpeen keskustella hallituksen ja ylimmän johdon kanssa sisäisen tarkastuksen toimivallasta. Tilanteissa, joissa keskustelu toimivallasta on tarpeen, sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy arvioida yhdessä hallituksen ja ylimmän johdon kanssa, mahdollistavatko toimivalta, rooli ja vastuut edelleen sisäisen tarkastuksen strategian ja tavoitteiden saavuttamisen.

## Keskeiset ehdot

### Hallitus

- Keskustelee sisäisen tarkastuksen johtajan ja ylimmän johdon kanssa sisäisen tarkastuksen toimivallan, roolin ja vastuiden asianmukaisuudesta.
- Hyväksyy sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen, joka sisältää sisäisen tarkastuksen toimivallan ja toiminnan laajuuden sekä sisällön.

### Ylin johto

- Osallistuu keskusteluihin hallituksen ja sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa ja vaikuttaa sisäiselle tarkastukselle asetettaviin odotuksiin, jotka hallituksen tulisi ottaa huomioon sisäisen tarkastuksen toimivaltaa vahvistaessaan.
- Tukee ja edistää sisäisen tarkastuksen toimivallan toteutumista organisaatiossa.

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen johtaja kommunikoi hallitukselle ja ylimmälle johdolle siitä, mitä tarkoitetaan tuloksellisella sisäisellä tarkastuksella kertomalla Standardeista, asiaankuuluvista laeista ja/tai säädöksistä sekä sisäisen tarkastuksen alan parhaista käytännöistä.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi keskustella hallituksen ja ylimmän johdon kanssa sisäisen tarkastuksen toimivallasta ja muista keskeisistä sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa huomioon otettavista asioista auttaakseen hallitusta ja ylintä johtoa ymmärtämään:

- Toimivalta – Sisäisen tarkastuksen toimivalta syntyy sen suorasta raportointisuhteesta hallitukseen. Toimivalta mahdollistaa vapaan ja rajoittamattoman pääsyn hallituksen luokse ja kaikkeen toimintaan koko organisaatiossa (esimerkiksi tietoihin, henkilöstöön ja fyysiseen omaisuuteen).
- Rooli(t) – Sisäisen tarkastuksen ensisijaisena tehtävänä on toteuttaa sisäisiä tarkastuksia ja tuottaa sisäisen tarkastuksen palveluja. Voi olla tilanteita, joissa sisäisen tarkastuksen ulkopuoliset roolit esimerkiksi riskien hallinnassa tai vaatimustenmukaisuuden varmistamisessa ovat osa sisäisen tarkastuksen johtajan vastuita. Sisäisen tarkastuksen ulkopuolisia rooleja käsitellään tarkemmin Standardissa 7.1 Organisatorinen riippumattomuus.
- Velvollisuudet – Sisäisen tarkastuksen velvollisuutena on sen vastuulla olevien roolien ja tehtävien hoitaminen sekä keskeisten sidosryhmien odotusten huomioon ottaminen. Velvollisuudet sisältävät tyypillisesti esimerkiksi odotuksia sisäisen tarkastuksen palveluiden toteuttamisesta, kommunikoinnista sekä lakien, sääntelyvaatimusten, toimintaperiaatteiden ja Standardien noudattamisesta ja muista roolien mukaisista tehtävistä.
- Soveltamisala – Sisäisen tarkastuksen palvelujen laajuus kattaa koko sen organisaation, jonka sisäisestä tarkastuksesta se vastaa. Laajuus voi sisältää organisaation kaikki toiminnot, omaisuuden ja henkilöstön, tai sitä voidaan rajoittaa maantieteellisesti tai muilla perusteilla. Palvelujen



laajuus voi määrittää sisäisen tarkastuksen palvelujen luonnetta tai muita rajoitteita sisäisen tarkastuksen palvelujen kattavuudessa. Sisäisen tarkastuksen palvelut voivat esimerkiksi koskea vain varmuksia tai sekä varmuksia että neuvonantoa, keskittymistä tilinpäätöksiin tai lakien ja sääntelyvaatimusten noudattamiseen.

- Sisäisen tarkastuksen palvelut – Sisäisen tarkastuksen palvelut voidaan määritellä varmuus- ja neuvonantopalveluiksi tai ne voidaan määritellä yksityiskohtaisemmin, esimerkiksi suorituskykytarkastuksiksi, taloudellisen raportoinnin sisäisen valvonnan varmuksiksi ja tutkinnaksi.

Olosuhteista voivat aikaansaada tarpeen käydä keskustelu hallituksen ja ylimmän johdon kanssa sisäisen tarkastuksen toimivallasta tai muista sisäisen tarkastuksen toimintaohjeeseen liittyvistä asioista. Tällaisia olosuhteita voivat olla:

- Merkittävä muutos Kansainvälisissä sisäisen tarkastuksen standardeissa.
- Merkittävä hankinta tai uudelleenjärjestely organisaatiossa.
- Merkittävät muutokset hallituksessa ja/tai ylimmässä johdossa.
- Merkittävät muutokset organisaation strategioissa, tavoitteissa, riskiprofilissa tai toimintaympäristössä.
- Uudet lait tai säädökset, jotka voivat vaikuttaa sisäisen tarkastuksen palvelujen luonteeseen ja/tai laajuuteen.

Nämä olosuhteet voivat syntyä milloin tahansa vuoden aikana. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi arvioida tällaiset muutokset vähintään kerran vuodessa.

Sisäisen tarkastuksen johtaja koordinoi organisaation varmuustoimintojen kanssa ja neuvoo hallitusta siitä, miten muut toiminnot voivat osaltaan edistää sisäisen tarkastuksen toimivallan toteutumista. Auttamalla hallitusta ymmärtämään muiden sisäisten ja ulkoisten varmuustoimintojen ja sääntelijöiden rooleja ja vastuita, sisäisen tarkastuksen johtaja voi selkiyttää sisäisen tarkastuksen toimivallan tarkoitusta. (Katso myös Standardi 9.5 Koordinointi ja tukeutuminen.)

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Pöytäkirjat hallituksen kokouksista, joissa käsiteltiin sisäisen tarkastuksen toimivaltaa esimerkiksi osana sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen laajempaa käsittelyä ja hyväksymistä.
- Pöytäkirjat hallituksen kokouksista, joissa on käsitelty ja hyväksytty muutoksia sisäisen tarkastuksen toimintaohjeeseen.

## Standardi 6.2 Sisäisen tarkastuksen toimintaohje

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy laatia ja ylläpitää sisäisen tarkastuksen toimintaohjetta, jossa määritellään vähintään sisäisen tarkastuksen:

- Tarkoitus.
- Sitoutuminen noudattaa Kansainvälisiä sisäisen tarkastuksen standardeja.
- Toimivalta, joka sisältää myös toiminnan laajuuden ja sisällön sekä hallituksen vastuut ja odotukset johdon tuesta sisäiselle tarkastukselle. (Katso myös Standardi 6.1 Sisäisen tarkastuksen toimivalta.)
- Asema organisaatiossa ja raportointisuhteet. (Katso myös Standardi 7.1 Organisatorinen riippumattomuus.)

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy keskustella toimintaohjeesta hallituksen ja ylimmän johdon kanssa varmistaakseen, että se vastaa heidän ymmärrystään ja odotuksiaan sisäiselle tarkastukselle.

### Keskeiset ehdot

#### Hallitus

- Keskustelee sisäisen tarkastuksen johtajan ja ylimmän johdon kanssa muista aiheista, jotka tulisi sisällyttää sisäisen tarkastuksen toimintaohjeeseen tuloksellisen sisäisen tarkastuksen mahdollistamiseksi.
- Hyväksyy sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen.
- Käy sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen läpi sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa ja huomioi organisaatioon vaikuttavat muutokset esimerkiksi organisaation riskeissä, niiden vakavuudessa ja keskinäisissä riippuvuussuhteissa, tai kun palkataan uusi sisäisen tarkastuksen johtaja.

#### Ylin johto

- Viestii hallituksen ja sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa johdon odotuksista, joita tulisi harkita sisällytettäväksi sisäisen tarkastuksen toimintaohjeeseen.

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen keskeiset vaatimukset on esitetty Standardeissa 6.1 Sisäisen tarkastuksen toimivalta ja 7.1 Organisatorinen riippumattomuus.

Sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa tulisi kuvata hallinnolliset raportointivastuut, kuten prosessit, jotka koskevat:

- Sisäisen tarkastuksen henkilöresurssien hallintaa ja budjetin hyväksymistä.
- Sisäisen tarkastuksen johtajan kulujen hyväksymistä.
- Sisäisen tarkastuksen johtajan suoriutumisen arviointia.

Sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa tulisi olla viittaukset mahdollisiin lakeihin tai sääntelyyn, jos ne määrittelevät sisäisen tarkastuksen raportointisuhteita. Jos lait ja/tai säädökset kattavat sisäisen tarkastuksen toimintaohjeelle asetetut vaatimukset, lait ja/tai säädökset voivat korvata muodollisen toimintaohjeen.

Sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen muoto voi vaihdella eri organisaatioissa. Vaikka sisäisen tarkastuksen toimintaohjeesta on olemassa malleja, sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi muokata sisäisen tarkastuksen toimintaohjetta organisaatiolle sopivaksi niin, että organisaation ominaispiirteet, jotka voivat vaikuttaa sisäisen tarkastuksen toimivaltaan, laajuuteen ja sisäisen tarkastuksen palveluihin tulevat huomioiduksi. Yleensä sisäisen tarkastuksen johtaja esittelee luonnoksen sisäisen tarkastuksen toimintaohjeesta hallituksen kokouksen käsiteltäväksi ja hyväksyttäväksi.

Sisäisen tarkastuksen johtajan ja hallituksen tulisi myös sopia siitä, kuinka usein toimintaohje tarkistetaan ja hyväksytään uudelleen niin, että se yhä edelleen mahdollistaa sisäisen tarkastuksen tavoitteiden saavuttamisen. Hyvän käytännön mukaan sisäisen tarkastuksen toimintaohje tarkistetaan säännöllisin väliajoin ja lisäksi aina silloin, kun pohditaan sisäisen tarkastuksen toimivaltaa, tai se on muuten tarpeellista.

Sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa otetaan huomioon myös seuraavia aiheita:

- Toimet objektiivisuuden ja riippumattomuuden turvaamiseksi ja myös mahdollisten rajoitteiden osoittamiseksi sekä aikataulut näiden suojatoimien uudelleen arvioimiseksi, jotta ne ovat tarkoituksenmukaisia. (Katso myös Standardi 7.1 Organisatorinen riippumattomuus.)
- Sisäisen tarkastuksen toimivallan toteuttamiseksi tarvittava rajoittamaton pääsy muun muassa tietoihin, tiedostoihin, henkilöstöön ja fyysiseen omaisuuteen.
- Hallitukselle ja ylimmälle johdolle viestintä sekä sen luonne ja aikataulut.
- Tarkastusprosessi ja odotukset viestinnästä tarkastettavana olevalle johdolle (ennen ja jälkeen tarkastuksen sekä tarkastuksen aikana) sekä erimielisyyksien selvittämiseksi.
- Laadunvarmistus- ja kehittämisohjelma, joka sisältää odotukset sisäisen tarkastuksen sisäisten ja ulkoisten arviointien toteuttamiselle sekä niiden tulosten kommunikoinnille. (Katso myös Standardit 8.3 Laatu ja 8.4 Ulkoinen laadunarviointi ja Periaate 12 Laadun parantaminen ja sen standardit.)
- Hyväksynät ja niihin vaikuttavat tekijät, jotka hallitus ja ylin johto määrittelevät.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Pöytäkirjat hallituksen kokouksista, joissa sisäisen tarkastuksen toimintaohje on käsitelty ja hyväksytty.
- Hyväksytty toimintaohje ja hyväksymispäivämäärä.
- Hallituksen kokousten pöytäkirjat, joista voidaan todentaa, että sisäisen tarkastuksen johtaja on käynyt hallituksen ja ylimmän johdon kanssa säännöllisesti läpi sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen.

## Standardi 6.3 Hallituksen ja ylimmän johdon tuki

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy antaa hallitukselle ja ylimmälle johdolle tarvittavat tiedot, jotta he voivat tukea sisäistä tarkastusta ja edistää sisäisen tarkastuksen tunnettuutta organisaatiossa.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy koordinoida sisäisen tarkastuksen viestintää hallitukselle yhdessä ylimmän johdon kanssa tukeakseen hallitusta sille asetettujen vaatimusten toteuttamisessa.

### Keskeiset ehdot

#### Hallitus

- Tukee sisäistä tarkastusta sen tarkoituksen, strategian ja tavoitteiden toteuttamisessa.
- Tekee yhteistyötä ylimmän johdon kanssa sen edistämiseksi, että sisäisellä tarkastuksella on toimivaltansa toteuttamiseksi rajoittamaton pääsy tarvittaviin tietoihin, tallenteisiin, tiedostoihin, henkilöstöön ja fyysisiin tiloihin.
- Tukee sisäisen tarkastuksen johtajaa pitämällä säännöllisesti yhteyttä.
- Osoittaa tukea seuraavasti:
  - Varmistamalla, että sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi organisaatiossa sellaiselle taholle, joka mahdollistaa sisäisen tarkastuksen toimivallan toteuttamisen.
  - Hyväksymällä sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen, suunnitelman, budjetin ja resurssit.
  - Tiedustelemalla ylimmältä johdolta ja sisäisen tarkastuksen johtajalta, rajoitetaanko sisäisen tarkastuksen työn toteuttamista, laajuutta, pääsyä, toimivaltaa tai resursseja niin, että se ei pysty hoitamaan vastuitaan tuloksellisesti.
  - Tapaamalla säännöllisesti sisäisen tarkastuksen johtajaa ilman ylimmän johdon läsnäoloa.

#### Ylin johto

- Tukee sisäisen tarkastuksen tunnettuutta organisaatiossa.
- Tekee yhteistyötä hallituksen ja organisaation johdon kanssa sen edistämiseksi, että sisäisellä tarkastuksella on sen toimivallan toteuttamiseksi tarvittava rajoittamaton pääsy tietoihin, tallenteisiin, tiedostoihin, henkilöstöön ja fyysisiin tiloihin

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Hallituksen ja sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi tavata vähintään kerran vuodessa ilman johdon läsnäoloa. Johtava hallintokäytäntö on järjestää tällaiset tapaamiset neljännesvuosittain. Tällaiset tapaamiset järjestetään yleensä erikseen tai hallituksen kokousten yhteydessä.

Sisäisen tarkastuksen johtajan ja hallituksen olisi hyvä pitää yhteyttä myös virallisten hallituksen kokousten välissä, jotta hallitus saa tietoa sisäisen tarkastustoiminnan edistymisestä. Sisäisen tarkastuksen johtajan ja hallituksen tulisi sopia keskenään viestittävien tietojen sisällöstä ja yksityiskohtaisuudesta.

Kuten Standardissa 7.1 Organisatorinen riippumattomuus kuvataan, on tärkeää, että sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi hallinnollisesti organisaatiossa sellaiselle henkilölle, joka voi tukea sisäistä tarkastusta sen toimivallan toteuttamisessa. Hyvän käytännön mukaan sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi organisaatiossa toimitusjohtajalle tai vastaavalle.

Vaikka on erittäin tärkeää, että sisäisen tarkastuksen johtaja tapaa hallitusta myös ilman johdon läsnäoloa, sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi tiedottaa ylintä johtoa tällaisista keskusteluista, paitsi jos tiedottaminen ei ole soveliaista esimerkiksi siksi, että se koskee ylimmän johdon jäsenen epäasiallista käytöstä tai epärehellisyttä.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi tehdä yhteistyötä ylimmän johdon kanssa niin, että osapuolet ymmärtävät molempien tarpeet ja vaatimukset hallitukselle raportoinnista mahdollistaen oikea-aikaisen, selkeän ja läpinäkyvän raportoinnin, joka ei ole turhaa tai ristiriitaista. Tämä auttaa hallitusta hoitamaan valvontavastuutaan ja mahdollistaa sisäisen tarkastuksen johtajan ja ylimmän johdon välisen yhteistyön.

Hallituksen hyväksyntä sisäisen tarkastuksen budjetille ja resurssisuunnitelmalle on tärkeä, jotta sisäisellä tarkastuksella on tarvittavat resurssit suunnitellun tarkastustoiminnan toteuttamiseksi. Hallitukselle annettavien tietojen yksityiskohtaisuus on sisäisen tarkastuksen johtajan päätettävissä.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Hallituksen kokousten pöytäkirjat, joista voidaan todentaa se, että hallitus on käsitellyt ja hyväksynyt sisäisen tarkastuksen suunnitelman, budjetin ja resurssisuunnitelman.
- Pöytäkirjat tai muut hallituksen ja ylimmän johdon välistä viestintää osoittavat asiakirjat, joista käy ilmi, että sisäisen tarkastuksen rajoittamattomasta pääsystä on keskusteltu.
- Sovittu toimintamalli tai muut vastaavat asiakirjat, joista käy ilmi, mitä tietoja ja kuinka usein sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi kommunikoida hallitukselle ja ylimmälle johdolle.

## Periaate 7 Itsenäinen asema

### **Hallitus vahvistaa ja varmistaa sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden ja tarkoituksenmukaisen toteutumisen.**

Hallitus vastaa sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden mahdollistamisesta. Riippumattomuus määritellään olosuhteiksi, joissa sisäinen tarkastus voi toteuttaa vastuitaan siten, ettei sen puolueettomuus vaarannu. Sisäinen tarkastus pystyy toteuttamaan tarkoitustaan vain, kun sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi suoraan hallitukselle, sisäisellä tarkastuksella on ammatillinen pätevyys ja sellainen asema organisaatiossa, että tämä asema mahdollistaa sisäisen tarkastuksen toteuttamisen ilman tarkastuksen riippumattomuuteen vaikuttavia tekijöitä.

## Standardi 7.1 Organisatorinen riippumattomuus

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy vahvistaa hallitukselle vähintään vuosittain, että sisäinen tarkastus on organisatorisesti riippumaton. Osana vahvistusta kommunikoidaan tilanteet, joissa sisäisen tarkastuksen riippumattomuus on saattanut vaarantua ja toimet, joita riippumattomuuden turvaamiseksi on tehty.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulee dokumentoida sisäisen tarkastuksen toimintaohjeeseen hallituksen määrittelemät sisäisen tarkastuksen raportointisuhteet ja organisatorinen asema. (Katso myös Standardi 6.2 Sisäisen tarkastuksen toimintaohje.)

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy keskustella hallituksen ja ylimmän johdon kanssa nykyisistä tai ehdotetuista rooleista ja vastuista, jotka saattavat heikentää tai näyttää heikentävän sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta. Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy tuoda hallituksen ja ylimmän johdon tietoon keinoja, joilla suojautua todellisilta, mahdollisilta tai koetuilta riippumattomuutta vaarantavilta tekijöiltä.

Jos sisäisen tarkastuksen johtajalla on muita pysyviä rooleja sisäisen tarkastuksen lisäksi, niiden vastuut, työn luonne ja asetetut turvaamistoimet täytyy dokumentoida sisäisen tarkastuksen toimintaohjeeseen. Jos näille vastuualueille kohdistuu sisäistä tarkastusta, varmennuksen saamiseksi täytyy olla vaihtoehtoiset prosessit. Esimerkiksi sopimus puolueettoman ja ammattitaitoisen ulkoisen varmennuspalveluiden tarjoajan kanssa, joka raportoi suoraan ja riippumattomasti hallitukselle.

Jos sisäisen tarkastuksen johtajan sisäiseen tarkastukseen liittymättömät vastuut ovat väliaikaisia, riippumattoman kolmannen osapuolen täytyy varmentaa tätä aluetta väliaikaisen toimeksiannon aikana ja sitä seuraavien 12 kuukauden ajan. Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy myös laatia suunnitelma näiden vastuiden siirtämiseksi johdolle.

Jos hallintorakenne ei tue organisatorista riippumattomuutta, sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy dokumentoida sitä rajoittavat tekijät ja mahdolliset turvaamistoimet tämän periaatteen saavuttamiseksi.

### Keskeiset ehdot

#### **Hallitus**

- Vahvistaa suoran raportointisuhteen sisäisen tarkastuksen johtajan ja sisäisen tarkastuksen kanssa, jotta sisäinen tarkastus voi toteuttaa toimivaltaansa.
- Hyväksyy sisäisen tarkastuksen johtajan nimittämisen ja erottamisen.
- Tukee ylintä johtoa sisäisen tarkastuksen johtajan suorituksen arvioinnissa ja palkitsemisessa.
- Antaa sisäisen tarkastuksen johtajalle mahdollisuuden keskustella hallituksen kanssa merkittävistä ja arkaluonteisista asioista, myös kokouksissa, joissa ylin johto ei ole läsnä.

- Edellyttää, että sisäisen tarkastuksen johtaja asemoidaan organisaatiossa niin, että sisäisen tarkastuksen tehtävät ja vastuut on mahdollista toteuttaa ilman johdon vaikutusta. Tämä asemointi mahdollistaa sisäisen tarkastuksen toimivallan ja aseman toteuttamisen siten, että asioita voidaan tuoda suoraan ylimmän johdon ja tarvittaessa edelleen hallituksen tietoon.
- Ottaa huomioon mahdolliset sisäisen tarkastuksen riippumattomuuteen vaikuttavat tekijät hyväksyessään sisäisen tarkastuksen johtajan muut kuin sisäisen tarkastuksen roolit ja vastuut.
- Suunnittelee turvaamistoimet yhteistyössä ylimmän johdon ja sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa varmistaakseen, että muut kuin sisäisen tarkastuksen roolit ja vastuut eivät vaaranna tai näytä vaarantavan sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta.
- Varmistaa ylimmän johdon kanssa, että sisäisen tarkastuksen työn laajuuteen, toteuttamiseen ja tulosten viestintään ei vaikuteta sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta vaarantavasti.

### Ylin johto

- Asemoi sisäisen tarkastuksen organisaatiossa niin, että se pystyy toteuttamaan tehtävänsä ja vastuunsa riippumattomasti hallituksen ohjeiden mukaisesti.
- Tukee sisäisen tarkastuksen johtajan suoraa raportointisuhdetta hallitukseen.
- Sitoutuu yhdessä hallituksen ja sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa siihen, että turvaamistoimilla suojaudutaan kaikilta sellaisilta tekijöiltä, jotka vaarantavat tai saattavat vaarantaa sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden.
- Tukee hallitusta sisäisen tarkastuksen johtajan nimittämisessä ja erottamisessa.
- Pyytää hallitukselta palautetta sisäisen tarkastuksen johtajan arvioimista ja palkitsemista varten.

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäinen tarkastus on vaikuttavinta, kun sisäisen tarkastuksen toiminto on suoraan vastuussa hallitukselle (tunnetaan myös nimellä ”toiminnallinen raportointi hallitukselle”) sen sijaan, että se olisi suoraan vastuussa johdolle toiminnoista, joista se antaa varmennus- ja neuvonantopalvelua. Hallituksen ja sisäisen tarkastuksen johtajan välinen suora raportointisuhde antaa sisäiselle tarkastukselle mahdollisuuden toteuttaa sisäistä tarkastusta ja kommunikoida toimeksiantojen tuloksista ilman häiriöitä tai kohtuuttomia rajoituksia. Esimerkkejä häiriöistä ovat johdon kyvyttömyys toimittaa pyydyt tiedot ajoissa ja rajoittaa pääsyä tietoihin, henkilöstöön tai fyysiseen omaisuuteen. Budjettien tai resurssien rajoittaminen tavalla, joka häiritsee sisäisen tarkastuksen kykyä toimia tuloksellisesti, on esimerkki kohtuuttomasta rajoittamisesta. (Katso myös Standardi 11.3 Tulosten viestintä.)

Vaikka sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi toiminnallisesti hallitukselle, on hänellä usein hallinnollinen raportointisuhde johdon jäsenelle. Tämä mahdollistaa keskusteluyhteyden ylimmän johdon kanssa ja toimivallan kyseenalaistaa johdon näkökulmia. Tämän toimivallan saavuttamiseksi on paras käytäntö, että sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi hallinnollisesti toimitusjohtajalle tai vastaavalle, vaikka raportoimalla toiselle henkilölle ylimmässä johdossa voisikin päästä samaan tavoitteeseen, kun toteutetaan asianmukaiset turvaamistoimet. Sisäisen tarkastuksen tytäryhtiö-, toimiala- ja osastopäälliköiden tulisi pystyä kommunikoimaan suoraan kyseisistä alueista vastaavan ylimmän johdon kanssa.

Arvioidessaan, onko riippumattomuus heikentynyt, sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi arvioida raportointisuhteita, rooleja ja vastuita määrittääkseen, onko todellisia, mahdollisia tai oletettuja uhkia olemassa. Lisäksi sisäisen tarkastuksen johtaja voi osapuolten kanssa käymiensä keskustelujen avulla pystyä ratkaisemaan kaikki näennäiset uhkatilanteet, jotka eivät tosiasiallisesti vaikuta sisäisen tarkastuksen kykyyn hoitaa vastuitaan itsenäisesti.

Riippumattomuutta heikentäviä tilanteita ovat:

- Sisäisen tarkastuksen johtajalta puuttuu suora yhteydenpito tai vuorovaikutus hallituksen kanssa.
- Johto pyrkii rajoittamaan hallituksen aiemmin hyväksymien ja sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa dokumentoitujen sisäisen tarkastuksen palvelujen laajuutta.
- Johto pyrkii rajoittamaan pääsyä sisäisen tarkastuksen palvelujen toteuttamiseen tarvittaviin tiedostoihin, tallenteisiin, tietoihin, henkilöstöön ja fyysiseen omaisuuteen.
- Johto painostaa sisäisiä tarkastajia poistamaan tai muuttamaan sisäisen tarkastuksen havaintoja.
- Sisäisen tarkastuksen budjetti pienennetään tasolle, jolla se ei kykene täyttämään sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen mukaisia vastuitaan.
- Varmennustoimeksiannon toteuttaa sisäinen tarkastus tai sitä valvoo sisäisen tarkastuksen johtaja toiminnallisella alueella, josta sisäisen tarkastuksen johtaja on vastuussa, jota hän valvoo tai johon hän muutoin voi vaikuttaa merkittävästi.
- Sisäinen tarkastus toteuttaa tai sisäisen tarkastuksen johtaja valvoo varmennuspalveluja, jotka liittyvät ylimmän johdon jäsenen (ei toimitusjohtaja) johtamaan toimintaan, jolle sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi hallinnollisesti. Esimerkiksi sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi talousjohtajalle ja vastaa tarkastuksesta koskien varainhoitoa, joka myös raportoi talousjohtajalle.

Sisäisen tarkastuksen johtamisvastuun lisäksi sisäisen tarkastuksen johtajaa pyydetään toisinaan ottamaan vastaan sisäiseen tarkastukseen kuulumattomia tehtäviä, jotka voivat heikentää tai vaikuttaa heikentävän sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta. Esimerkkejä ovat muun muassa seuraavat tilanteet:

- Uusi sääntelyvaatimus johtaa välittömään tarpeeseen kehittää valvontaa ja muuta riskienhallintatoimintaa vaatimustenmukaisuuden varmistamiseksi.
- Sisäisen tarkastuksen johtajalla on asianmukaisin asiantuntemus olemassa olevan riskienhallinnan mukauttamiseksi uuteen liiketoimintasegmenttiin tai maantieteellisiin markkinoihin.
- Organisaation resurssit ovat liian rajalliset tai organisaatio on liian pieni perustaakseen erillisen compliance -toiminnon.

Keskustellessaan sisäiseen tarkastukseen liittymättömistä rooleista ja vastuista hallituksen ja ylimmän johdon kanssa sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi tunnistaa asianmukaiset turvaamistoimet sen mukaan, ovatko roolit pysyviä vai väliaikaisia ja onko ne tarkoitus siirtää johdolle.

Kun hallitus on yhtä mieltä siitä, että riippumattomuus on vaarantunut, sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi ehdottaa hallitukselle ja ylimmälle johdolle mahdollisia turvaamistoimia riskien hallitsemiseksi. On myös tärkeää asettaa aikataulu väliaikaisten sisäiseen tarkastukseen liittymättömien vastuiden siirtämiseksi johdolle.

Vaativuutena on, että riippumaton kolmas osapuoli valvoo varmennustoimintaa seuraavien 12 kuukauden ajan sen jälkeen, kun sisäisen tarkastuksen johtaja on toteuttanut väliaikaiset vastuut kyseisellä alueella. Harkintaa tulisi kuitenkin käyttää, koska voi olla olosuhteita, joissa riippumattomuus voi vaarantua tai näyttää vaarantuneen yli 12 kuukauden ajan. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi keskustella hallituksen ja ylimmän johdon kanssa siitä, onko 12 kuukautta asianmukainen aika vai ei.



Määritettäessä muita osapuolia, joille täytyy tehdä ilmoitus olemassa olevista riippumattomuuden vaarantumisista, sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi ottaa huomioon vaarantumisien luonne, vaikutus sisäisen tarkastuksen palvelujen tulosten luotettavuuteen sekä asiaankuuluvien sidosryhmien odotukset. Jos toimeksiannon toteuttamisen jälkeen havaitaan sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden mahdollinen vaarantuminen, joka voi vaikuttaa toimeksiannon havaintojen, suositusten ja/tai johtopäätösten luotettavuuteen tai koettuun luotettavuuteen, sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi keskustella asiasta tarkastuskohteen johdon, hallituksen, ylimmän johdon ja/tai muiden asianomaisten sidosryhmien kanssa ja määrittää asianmukaiset toimenpiteet tilanteen ratkaisemiseksi. (Katso myös Standardit 2.3 Objektiivisuuden vaarantumisesta ilmoittaminen ja 11.4 Virheet ja puutteet.)

Ennen sisäisen tarkastuksen johtajan palkkaamista hallitus tulisi ottaa mukaan rekrytointi- ja nimitysprosessiin. Hallitus voi esimerkiksi keskustella sisäisen tarkastuksen johtamisen edellyttämistä pätevyyksistä ja ammattitaidoista sekä organisaation mahdollisesti odottamista lisärooleista ja -vastuista. Lisäksi hallituksen tulisi harkita ehdokkaiden ansioluetteloiden läpikäyntiä ja haastatteluihin osallistumista ennen ehdokkaan valintaa.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Sisäisen tarkastuksen toimintaohje, joka dokumentoi sisäisen tarkastuksen raportointisuhteet.
- Kokouspöytäkirjat tai muu todennusaineisto sisäisen tarkastuksen johtajan suorasta yhteydenpidosta hallitukseen ja ylimpään johtoon riippumattomuuden mahdollisista heikentymisistä ja suunnitelluista turvaamistoimista.
- Hallituksen kokouspöytäkirjat tai muut asiakirjat, jotka osoittavat, että sisäisen tarkastuksen johtaja on vahvistanut hallitukselle sisäisen tarkastuksen jatkuvan riippumattomuuden tai keskustellut riippumattomuuden vaarantumisista, jotka ovat vaikuttaneet sisäisen tarkastuksen kykyyn toteuttaa toimivaltaansa ja niiden hallinnan turvaamistoimista.
- Sisäisen tarkastuksen toimintaohje, joka dokumentoi hallituksen hyväksynnän pitkäkestoisille sisäiseen tarkastukseen liittymättömille rooleille ja vastuille sekä niihin liittyvät turvaamistoimet, mukaan lukien roolien, vastuiden ja turvaamistoimien odotettu kesto ja se, miten turvaamistoimien tuloksellisuutta arvioidaan säännöllisesti.
- Dokumentoidut menetelmät, joita on noudatettava, kun riippumattomuuden vaarantumista epäillään tai se tunnistetaan.
- Viralliset toimenpidesuunnitelmat, joissa kuvataan turvaamistoimet riippumattomuuteen liittyvien asioiden ratkaisemiseksi.
- Muiden sisäisten tai ulkoisten palveluntarjoajien tarjoamien varmennuspalvelujen dokumentointi riippumattomuuden turvaamiseksi.
- Pöytäkirjat tai muut asiakirjat, jotka osoittavat, että hallitus on hyväksynyt sisäisen tarkastuksen johtajan nimittämisen tai erottamisen.

## Standardi 7.2 Sisäisen tarkastuksen johtajan pätevyysvaatimukset

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy auttaa hallitusta ymmärtämään sisäisen tarkastuksen johtamisen kannalta tarpeelliset sisäisen tarkastuksen johtajan pätevyysvaatimukset. Sisäisen tarkastuksen johtaja antaa tietoa ja esimerkkejä yleisistä sekä johtavista pätevyysvaatimuksista.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy ylläpitää ja kehittää pätevyyttään sekä ammattitaitoaan roolinsa ja vastuidensa toteuttamiseksi hallituksen odotusten mukaisesti. (Katso myös Periaate 3 Ammattitaidon osoittaminen ja sen standardit.)

### Keskeiset ehdot

#### Hallitus

- Käy läpi vaatimukset, joita sisäisen tarkastuksen johtajalta odotetaan sisäisen tarkastuksen johtamiseksi, ja jotka on kuvattu Asiakokonaisuudessa IV: Sisäisen tarkastuksen johtaminen.
- Hyväksyy sisäisen tarkastuksen johtajan roolit ja vastuut sekä tunnistaa niihin tarvittavan pätevyyden, kokemuksen ja ammattitaidon.
- Nimittää yhdessä ylimmän johdon kanssa sisäisen tarkastuksen johtajan, jolla on sisäisen tarkastuksen pätevyys ja ammattitaito sisäisen tarkastuksen tuloksellisen ja laadukkaan työn johtamista varten.

#### Ylin johto

- Päättää yhdessä hallituksen kanssa sisäisen tarkastuksen johtajan pätevyys-, kokemus- ja ammattitaitovaatimukset.
- Mahdollistaa sisäisen tarkastuksen johtajan nimittämisen, kehittämisen ja palkitsemisen organisaation henkilöstöprosessien mukaisesti.

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Hallitus tekee yhteistyötä ylimmän johdon kanssa määrittääkseen, millaista ammattitaitoa ja pätevyysvaatimuksia organisaatio odottaa sisäisen tarkastuksen johtajalta. Ammattitaito voi vaihdella muun muassa sisäisen tarkastuksen toimivallan, organisaation monimutkaisuuden ja erityistarpeiden, organisaation riskiprofiilin sekä sen toimialan ja lainsäädännön mukaan, jossa organisaatio toimii. Haluttu ammattitaito ja pätevyudet dokumentoidaan tyypillisesti toimenkuvaan ja niihin kuuluvat:

- Kokonaisvaltainen ymmärrys Kansainvälisistä sisäisen tarkastuksen standardeista ja johtavista sisäisen tarkastuksen käytännöistä.
- Kokemus tuloksellisen sisäisen tarkastuksen perustamisesta ja johtamisesta rekrytoimalla, palkkaamalla ja kouluttamalla sisäisiä tarkastajia ja auttamalla heitä kehittämään asiaankuuluvaa ammattitaitoa.
- Certified Internal Auditor® -sertifikaatti tai muu asiaankuuluva ammatillinen koulutus, sertifiointi ja pätevyys.
- Johtamiskokemus.
- Toimialakokemus.

Vaikka tämä luettelo sisältää ihanteellisia ammattitaitoja ja pätevyyskysymyksiä, voidaan sisäisen tarkastuksen johtaja valita muiden tekijöiden tai osaamisalueiden perusteella, joita täydennetään sisäisen tarkastuksen muiden jäsenten ammattitaidolla, erityisesti silloin, kun sisäisen tarkastuksen johtaja on tullut tehtävään eri roolista tai toimialalta. Tällaisissa tapauksissa sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi tehdä yhteistyötä sisäisen tarkastuksen asiantuntevien jäsenten kanssa ja verkostoitua muiden alan ammattilaisten kanssa saadakseen asiaankuuluvaa kokemusta.

Hallitus voi tarkastaa ja hyväksyä sisäisen tarkastuksen johtajan toimenkuvan varmistaakseen, että se vastaa odotettuja pätevyyskysymyksiä ja ammattitaitoa.

Hallituksen tulisi kannustaa sisäisen tarkastuksen johtajaa jatkamaan ammatillista täydennyskoulutusta, jäsenyyttä ammatillisissa yhdistyksissä, ammatillisia sertifiointeja ja muita mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. (Katso myös Periaate 3 Ammattitaidon osoittaminen ja sen standardit.)

Koska sisäisen tarkastuksen johtajan rooli on tärkeä, tulisi sisäisen tarkastuksen johtajalle kehittää sisäisten tai ulkoisten ehdokkaiden yksilöimiseksi seuraajasuunnitelma. Tällaiset suunnitelmat tulisi sovittaa yhteen organisaation yleisen seuraajasuunnitteluprosessin kanssa ja käydä läpi hallituksen ja ylimmän johdon kanssa.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Sisäisen tarkastuksen johtajan toimenkuvan ja/tai nimityksen dokumentoitu hyväksyminen hallituksessa tai muu todennusaineisto siitä, että hallitus on arvioinut sisäisen tarkastuksen johtajan tehtävään tarvittavan ammattitaidon ja osaamisen.
- Sisäisen tarkastuksen johtajan ammatilliset koulutussuunnitelmat ja todennusaineisto valmistumisesta.
- Dokumentoitu osallistuminen ammatillisten yhdistysten toimintaan.
- Dokumentoidut seuraajasuunnittelukeskustelut hallituksen, ylimmän johdon ja/tai organisaation henkilöstöhallinnon kanssa.

## Periaate 8 Hallituksen valvonta

### **Hallitus valvoo ja varmistaa sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuden.**

Hallituksen valvonta on välttämätöntä sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuden varmistamiseksi. Tämän periaatteen saavuttaminen edellyttää hallituksen ja sisäisen tarkastuksen johtajan välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä sitä, että hallitus varmistaa sisäiselle tarkastukselle riittävät resurssit toimivallan toteuttamiseksi. Lisäksi hallitus saa varmuuden sisäisen tarkastuksen johtajan ja sisäisen tarkastuksen työn laadusta laadunvarmistus- ja kehittämisohjelman avulla. Osana tätä hallitus saa ulkoisen laadunarvioinnin tulokset suoraan arvioijalta.

## Standardi 8.1 Vuorovaikutus hallituksen kanssa

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy antaa hallitukselle tiedot, jotka hallitus tarvitsee valvontavastuunsa toteuttamiseksi. Hallitus voi erikseen pyytää näitä tietoja, tai ne voivat olla sisäisen tarkastuksen johtajan arvion mukaan tarpeellisia hallitukselle valvontavastuun toteuttamiseksi.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy raportoida hallitukselle ja ylimmälle johdolle:

- Sisäisen tarkastuksen suunnitelma ja budjetti sekä niihin tehtävät merkittävät muutokset. (Katso myös Standardi 6.3 Hallituksen ja ylimmän johdon tuki ja 9.4 Sisäisen tarkastuksen suunnitelma.)
- Muutokset, jotka voivat vaikuttaa toimivaltaan tai toimintaohjeeseen. (Katso myös Standardit 6.1 Sisäisen tarkastuksen toimivalta ja 6.2 Sisäisen tarkastuksen toimintaohje.)
- Tilanteet, joissa riippumattomuus voi vaarantua. (Katso myös Standardi 7.1 Organisatorinen riippumattomuus.)
- Sisäisen tarkastuksen tulokset, kuten johtopäätökset, yhteiset aihealueet, varmennukset, neuvonannot, näkemykset, ja tulosten seuranta. (Katso myös Standardit 11.3 Tulosten viestintä, 14.5 Toimeksiannon kokonaisarvio ja 15.2 Suositusten tai toimenpidesuunnitelmien toteuttamisen vahvistaminen.)
- Laadunvarmistus- ja kehittämisohjelman tulokset. (Katso myös Standardit 8.3 Laatu, 8.4 Ulkoinen laadunarviointi, 12.1 Sisäinen laadunarviointi ja 12.2 Suorituskyvyn mittaaminen.)

Joissakin tapauksissa sisäisen tarkastuksen johtaja voi olla eri mieltä ylimmän johdon tai muiden sidosryhmien kanssa toimeksiannon laajuudesta, havainnoista tai muista asioista, jotka voivat vaikuttaa sisäisen tarkastuksen vastuun toteuttamiseen. Tällaisissa tapauksissa sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy antaa hallitukselle tarvittavat tiedot, jotta hallitus voi harkita tuleeko sen puuttua valvontatehtävässään ylimmän johdon tai muiden sidosryhmien toimintaan.

### Keskeiset ehdot

#### Hallitus

- Kommunikoi sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa ymmärtääkseen, miten sisäinen tarkastus toteuttaa toimivaltansa.
- Tuo esiin näkökulmansa organisaation strategioista, tavoitteista ja riskeistä sisäisen tarkastuksen johtajalle, jotta ne voidaan huomioida sisäisen tarkastuksen prioriteeteissa.
- Sopii sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa:
  - Kuinka usein sisäisen tarkastuksen johtaja kommunikoi hallitukselle.
  - Asiat, jotka eskaloidaan hallitukselle, kuten hallituksen hyväksymien riskirajojen merkittävät ylitykset.
  - Tärkeiden asioiden viestimisestä hallitukselle.

- Muodostaa kokonaiskuvan organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseista sisäisen tarkastuksen tulosten ja ylimmän johdon kanssa käytyjen keskustelujen perusteella.
- Keskustelee sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa erimielisyyksistä ylimmän johdon tai muiden sidosryhmien kanssa sekä tukee tarvittaessa sisäisen tarkastuksen johtajaa sisäisen tarkastuksen toimivaltaan kuuluvien vastuiden toteuttamisessa.

### **Ylin johto**

- Tuo esiin näkökulmansa organisaation strategioista, tavoitteista ja riskeistä sisäisen tarkastuksen johtajalle, jotta ne voidaan huomioida sisäisen tarkastuksen prioriteeteissa.
- Auttaa hallitusta ymmärtämään organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien tuloksellisuutta.
- Tekee yhteistyötä hallituksen ja sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa tärkeiden asioiden eteenpäin viemisessä hallitukselle.

## **Soveltamisessa huomioon otettavaa**

Jotta hallitus saisi valvontavastuunsa hoitamiseen tarvittavat tiedot, tarvitaan kaksisuuntaista kommunikointia. Sisäisen tarkastuksen johtaja voi käyttää erilaisia kommunikointimenetelmiä, kuten kirjallisia ja suullisia raportteja ja esityksiä, virallisia kokouksia ja epävirallisia keskusteluja. Sisäisen tarkastuksen johtaja voi dokumentoida hallituksen odotukset muodollisesti sisäisen tarkastuksen menetelmiin. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi säännöllisesti varmistaa hallitukselta, että kommunikoinnin ajankohta, luonne ja sisältö vastaavat hallituksen odotuksia, ja auttaa hallitusta täyttämään valvontavastuunsa.

Hallituksen ja sisäisen tarkastuksen johtajan välisen kommunikoinnin ajoituksessa tulisi ottaa huomioon merkittävien asioiden oikea-aikainen kommunikointi. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi pyytää hallitukselta tietoja näkökulmista ja odotuksista, jotka liittyvät sekä taloudellisten riskien hallinnan ymmärtämiseen ja valvontaan että myös monenlaisiin muihin hallintoon ja riskienhallintaan liittyviin asioihin, kuten esimerkiksi strategiin aloitteisiin, kyberturvallisuuteen, terveyteen ja turvallisuuteen, vastuullisuuteen, liiketoiminnan häiriönsietokykyyn ja maineeseen.

Asioiden, jotka sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy viestiä ylimmän johdon ohi, tunnistamiseksi voidaan asettaa kriteerejä, joissa kuvataan tällaisen asian riskinsietokyvyn ylittävä merkittävyys tai olennaisuus. Kriteerit tulisi liittää prosessiin, jota sisäisen tarkastuksen johtaja toteuttaa kommunikoidessaan tällaisissa tilanteissa hallitukselle. Sisäisen tarkastuksen johtajan ja ylimmän johdon välisistä erimielisyyksistä tulisi tyypillisesti keskustella ylimmän johdon kanssa sen varmistamiseksi, että hallitukselle esitetyt tiedot ovat oikeita ja heijastavat johdon näkökulmaa.

Viralliset hallituksen kokoukset mahdollistavat yleensä virallisen kommunikoinnin vähintään neljännesvuosittain. Lisäksi sisäisen tarkastuksen johtaja ja hallituksen jäsenet kommunikoivat usein kokousten välillä tarpeen mukaan, joskus epävirallisesti.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Hallituksen esityslistat ja kokouspöytäkirjat, joissa dokumentoidaan sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa käytävien keskustelujen luonne, aiheet ja aikataulu.
- Sisäisen tarkastuksen johtajan esitykset hallitukselle.
- Sisäisen tarkastuksen kommunikointi hallituksen jäsenille.
- Hallituksen tietoon saatettavien asioiden tunnistamiskriteerien dokumentointi ja tällaisten asioiden tiedottamis- tai eskaloitintiprosessi.

## Standardi 8.2 Resurssit

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy arvioida, ovatko sisäisen tarkastuksen resurssit riittävät sisäisen tarkastuksen toimivallan ja suunnitelman toteuttamiseksi. Jos resurssit eivät ole riittävät, sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy laatia strategia saadakseen nämä resurssit ja tiedottaa hallitusta riittämättömien resurssien vaikutuksista ja miten mahdolliset resurssipuutteet korjataan.

### Keskeiset ehdot

#### Hallitus

- Tekee yhteistyötä ylimmän johdon kanssa, jotta sisäisellä tarkastuksella on riittävät resurssit sisäisen tarkastuksen toimivallan ja suunnitelman toteuttamiseksi.
- Keskustelee sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa vähintään vuosittain sisäisen tarkastuksen resurssien riittävydestä, ottaen huomioon sekä resurssien määrän että osaamisen, sisäisen tarkastuksen toimivallan ja suunnitelman toteuttamiseksi.
- Huomioi riittämättömien resurssien vaikutuksen sisäisen tarkastuksen toimivaltaan ja suunnitelmaan.
- Korjaa tilanteen yhdessä ylimmän johdon ja sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa, jos resurssit todetaan riittämättömiksi.

#### Ylin johto

- Tekee yhteistyötä hallituksen kanssa, jotta sisäisellä tarkastuksella on riittävät resurssit sisäisen tarkastuksen toimivallan ja suunnitelman toteuttamiseksi.
- Korjaa tilanteen yhdessä hallituksen ja sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa, jos resurssit todetaan riittämättömiksi.

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Analysoidakseen sisäisen tarkastuksen toimivallan ja suunnitelman toteuttamiseksi tarvittavien resurssien riittävyden, sisäisen tarkastuksen johtaja voi tehdä vertailuanalyysin sisäisessä tarkastuksessa käytettävissä olevien resurssien ja sisäisen tarkastuksen palvelujen toteuttamiseen tarvittavien resurssien välillä. (Katso myös Periaate 10 Resurssien hallinta ja sen standardit.) Sisäisen tarkastuksen johtajan laatimaan strategiaan tulisi

sisältyä resurssisuunnitelma, joka voi sisältää budjetin. Resurssisuunnitelmassa tulisi pohtia erilaisia henkilöstö- ja teknologian käyttövaihtoehtoja palveluiden toteuttamisessa. Suunnitelmaan voi sisältyä myös kustannus-hyötyanalyysi hallitukselle esitettävistä eri lähestymistavoista.

Vaikka hallitus ja sisäisen tarkastuksen johtaja keskustelevat resursseista tyypillisesti vähintään vuosittain sisäisen tarkastuksen suunnitelman esittämisen yhteydessä, neljännesvuosittainen keskustelu on johtava käytäntö. Keskusteluun tulisi sisältyä vaihtoehtojen pohtiminen halutun sisäisen tarkastuksen kattavuuden saavuttamiseksi, sisältäen ulkoistamisen tai vierailevien tarkastajien (guest auditor) käyttämisen, sekä teknologian hyödyntämisen sisäisen tarkastuksen toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Esityslistat, kokouspöytäkirjat ja sisäisen tarkastuksen johtajan ja hallituksen ja/tai ylimmän johdon välinen kommunikointi, jossa dokumentoidaan keskustelut sisäisen tarkastuksen resurssien riittävydestä.
- Sisäisen tarkastuksen resurssisuunnitelmat, joista käy ilmi sisäisen tarkastuksen suunnitelman toteuttamiseen tarvittavien resurssien riittävyys.
- Sisäisen tarkastuksen resursseihin liittyvät budjettipyynnöt.
- Sisäisen tarkastuksen suunnitelman ja käytettävissä olevien resurssien välisten vertailuanalyysien dokumentaatio.
- Kustannus-hyötyanalyysin dokumentaatio.
- Sisäisen tarkastuksen johtajan resurssistrategian dokumentointi.

## Standardi 8.3 Laatu

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy kehittää, toteuttaa ja ylläpitää laadunvarmistus- ja kehittämisohjelmaa, joka kattaa kaikki sisäisen tarkastuksen osa-alueet. Ohjelma sisältää kahdenlaisia arviointeja:

- Ulkoiset arvioinnit. (Katso myös Standardi 8.4 Ulkoinen laadunarviointi.)
- Sisäiset arvioinnit. (Katso myös Standardi 12.1 Sisäinen laadunarviointi.)

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy kommunikoida vähintään vuosittain sisäisen laadunarvioinnin tuloksista hallitukselle ja ylimmälle johdolle. Ulkoisten laadunarviointien tulokset täytyy raportoida, kun ne ovat valmiit. Molempien osalta viestitään:

- Sisäisen tarkastuksen standardien noudattamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta.
- Sisäisen tarkastuksen kannalta merkityksellisten lakien ja/tai säädösten noudattamisesta soveltuvin osin.
- Sisäisen tarkastuksen toimenpidesuunnitelmasta havaittujen puutteiden korjaamiseksi ja toiminnan parantamiseksi soveltuvin osin.

### Keskeiset ehdot

#### Hallitus

- Keskustelee sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa laadunvarmistus- ja kehittämisohjelmasta, joka on kuvattu Asiakokonaisuudessa IV: Sisäisen tarkastuksen johtaminen.

- Hyväksyy sisäisen tarkastuksen tavoitteet vähintään vuosittain. (Katso myös Standardi 12.2 Suorituskyvyn mittaaminen.)
- Arvioi sisäisen tarkastuksen vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Arviointi sisältää:
  - Sisäisen tarkastuksen tavoitteiden tarkastelun, sisältäen standardien, lakien ja säädösten noudattamisen, sisäisen tarkastuksen toimivallan toteuttamisen ja sisäisen tarkastuksen suunnitelman edistymisen.
  - Sisäisen tarkastuksen laadunvarmistus- ja kehittämisohjelman tulokset.
  - Missä määrin sisäinen tarkastus on saavuttanut tavoitteensa.

### **Ylin johto**

- Antaa näkemyksensä sisäisen tarkastuksen tavoitteista.
- Osallistuu hallituksen kanssa sisäisen tarkastuksen johtajan ja sisäisen tarkastuksen vuosittaiseen arviointiin.

## **Soveltamisessa huomioon otettavaa**

Sisäisen tarkastuksen johtajan kommunikointiin sisäisen tarkastuksen laadun varmistus- ja kehittämisohjelmasta hallitukselle ja ylimmälle johdolle tulisi sisältyä:

- Sisäisen tarkastuksen johtajan johdolla tai avustuksella tehtyjen sisäisten ja ulkoisten laadunarviointien laajuus, frekvenssi ja tulokset.
- Toimenpidesuunnitelmat puutteiden käsittelemiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Toimenpiteistä tulisi sopia hallituksen kanssa.
- Edistyminen sovittujen toimenpiteiden toteuttamisessa.

Sisäisen tarkastuksen laadunarvioinnissa voidaan ottaa huomioon:

- Vaikutus hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien kehittämiseen.
- Sisäisen tarkastuksen henkilöstön tuottavuus (esimerkiksi suunnitellut tunnit verrattuna hankkeiden todellisiin tunteihin tai tarkastusprojekteissa käytetty aika verrattuna hallinnolliseen aikaan).
- Sisäisen tarkastuksen lakien ja/tai säädösten noudattaminen.
- Sisäisen tarkastuksen prosessien kustannustehokkuus.
- Millaiset suhteet sisäisellä tarkastuksella on ylimpään johtoon ja muihin keskeisiin sidosryhmiin.
- Muut suorituskyvyn mittarit. (Katso myös Standardi 12.2 Suorituskyvyn mittaaminen.)

## **Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta**

- Hallituksen kokousten esityslistat ja pöytäkirjat, joissa dokumentoidaan sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa käydyt keskustelut sisäisen tarkastuksen laadunvarmistus- ja kehittämisohjelmasta.
- Sisäisen tarkastuksen johtajan esitykset ja muu kommunikointi, joka kattaa laadunarviointien tulokset ja toimenpidesuunnitelmien tilan toiminnan kehittämiseksi.
- Laadunvarmistus- ja kehittämisohjelman työpaperit tai muu todennusaineisto, joka osoittaa siihen liittyvien toimintojen toteuttamisen.



## Standardi 8.4 Ulkoinen laadunarviointi

### Vaatimukset

The chief audit executive must develop a plan for an external quality assessment and discuss the plan with the board. The external assessment must be performed at least once every five years by a qualified, independent assessor or assessment team. The requirement for an external quality assessment may also be met through a self-assessment with independent validation.

When selecting the independent assessor or assessment team, the chief audit executive must ensure at least one person holds an active Certified Internal Auditor® designation.

### Keskeiset ehdot

#### Hallitus

- Keskustelee sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa suunnitelmasta teettää sisäisen tarkastuksen ulkoinen laadunarviointi riippumattoman ja pätevän arvioijan tai arviointiryhmän toimesta.
- Määrittää yhteistyössä ylimmän johdon ja sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa ulkoisen laadunarvioinnin laajuuden ja kuinka usein laadunarviointi toteutetaan.
- Huomioi sisäisen tarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen johtajan vastuut ja viranomaismääräykset, sellaisina kuin ne on kuvattu sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa, määriteltäessä ulkoisen laadunarvioinnin laajuutta.
- Arvioi ja hyväksyy sisäisen tarkastuksen johtajan suunnitelman ulkoisen laadunarvioinnin toteuttamiseksi. Hyväksyntä sisältää vähintään:
  - Arvioinnin laajuuden ja kuinka usein arviointi tehdään.
  - Ulkoisen arvioijan tai arviointiryhmän pätevyyden ja riippumattomuuden.
  - Perustelut riippumattoman tahon varmentaman itsearviointin toteuttamiselle ulkoisen laadunarvioinnin sijaan.
- Edellyttää, että arvioija itse esittää ulkoisen laadunarvioinnin tai riippumattoman tahon varmentaman itsearviointin tulokset.
- Arvioi ja hyväksyy sisäisen tarkastuksen johtajan toimenpidesuunnitelman havaittujen puutteiden korjaamiseksi ja toiminnan parantamiseksi tarpeen mukaan.
- Hyväksyy toimenpidesuunnitelman toteuttamisaikataulun ja seuraa sisäisen tarkastuksen johtajan työn edistymistä.

## Ylin johto

- Määrittää yhteistyössä hallituksen ja sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa ulkoisen laadunarvioinnin laajuuden ja kuinka usein laadunarviointi toteutetaan.
- Käy läpi ulkoisen laadunarvioinnin tulokset ja sopii yhdessä sisäisen tarkastuksen johtajan ja hallituksen kanssa toimenpidesuunnitelmasta ja sen toteuttamisaikataulusta havaittujen puutteiden korjaamiseksi ja toiminnan parantamiseksi tarpeen mukaan.

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Hallitus ja sisäisen tarkastuksen johtaja voivat päättää, että ulkoinen arviointi on asianmukaista toteuttaa useammin kuin joka viides vuosi. On useita syitä harkita tiiviimpää aikataulua, esimerkiksi muutokset johdossa (ylin johto tai sisäisen tarkastuksen johtaja), merkittävät muutokset sisäisen tarkastuksen menetelmissä, kahden tai useamman sisäisen tarkastuksen toiminnon sulautuminen tai merkittävä henkilöstön vaihtuvuus. Lisäksi tiukasti säännellyillä toimialoilla toimivat organisaatiot, voivat haluta tai joutua lisäämään ulkoisten laadunarviointien tiheyttä tai laajuutta.

Ulkoiseen laadunarviointiin tulisi sisältyä kokonaisvaltainen katsaus sisäisen tarkastuksen riittävydestä:

- Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien noudattaminen.
- Toimivalta, toimintaohje, strategia, menetelmät, prosessit, riskiarvio ja sisäisen tarkastuksen suunnitelma.
- Sovellettavien lakien ja/tai säädösten noudattaminen.
- Suorituskykykriteerit ja mittarit sekä arviointitulokset.
- Ammattitaito ja asianmukainen ammatillinen huolellisuus, mukaan lukien työkalujen ja tekniikoiden riittävä käyttö, ja keskittyminen jatkuvaan kehittämiseen.
- Pätevyudet ja ammattitaidot, sisältäen sisäisen tarkastuksen johtajan pätevyudet ja ammattitaidot, sellaisina kuin ne on määritelty organisaation toimenkuvassa.
- Integrointi organisaation hallintoprosesseihin, sisältäen niiden osapuolten väliset suhteet, jotka päättävät sisäisen tarkastuksen riippumattomasta asemoinnista.
- Osallistuminen organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseihin.
- Organisaation toiminnan parantamisen ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen edistäminen.
- Kyky vastata hallituksen, ylimmän johdon ja sidosryhmien esittämiin odotuksiin.

Sen vaatimuksen lisäksi, että vähintään yhdellä ulkopuolisen arviointiryhmän jäsenellä on oltava Certified Internal Auditor® -sertifikaatti, arviointiryhmän muita tärkeitä pätevyyyksiä ovat:

- Kokemus ja tietämys standardeista ja johtavista sisäisen tarkastuksen käytännöistä.
- Kokemus sisäisen tarkastuksen johtajan tai vastaavan sisäisen tarkastuksen johdon ylimmän tason tehtävistä.
- Kokemus organisaation toimialalta.
- Aikaisempi kokemus ulkoisista laadunarvioinneista.
- IIA:n tunnustaman ulkoisen laadunarviointikoulutuksen suorittaminen.
- Arviointiryhmän jäsenten todistus siitä, ettei heillä ole tosiasiallisia tai näennäisiä eturistiriitoja.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi ottaa huomioon mahdolliset vaarantumiset arvioijien riippumattomuudessa, jotka johtuvat aiemmista, nykyisistä tai odotettavissa olevista tulevista suhteista organisaatioon, sen henkilöstöön tai sen sisäiseen tarkastukseen. Jos mahdollinen arvioija on organisaation entinen työntekijä, tulisi arvioida, kuinka kauan arvioija on ollut riippumaton. Esimerkkejä mahdollisista vaarantumisista:

- Tilinpäätöksen tilintarkastus.
- Sisäisen tarkastuksen avustaminen.
- Henkilökohtaiset ihmissuhteet.
- Aiempi tai suunniteltu osallistuminen sisäisiin laadunarviointeihin.
- Neuvonantopalvelut hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseissa; taloudellisessa raportoinnissa; tai muilla alueilla.

Organisaation muiden osastojen henkilöitä, jotka ovat organisatorisesti erillään sisäisestä tarkastuksesta, ei pidetä riippumattomina ulkoisen arvioinnin toteuttamisessa. Vastaavasti asiaan liittyvän organisaation henkilöitä (esimerkiksi emo-organisaation, samaan konserniin kuuluvan tytäryhtiön tai tahon, jolla on säännöllinen valvonta- tai laadunvarmistusvastuu kohdeorganisaation osalta) ei pidetä riippumattomina. Julkisella sektorilla sisäisen tarkastuksen toimintoja ei pidetä riippumattomina samalla hallintotasolla olevissa erillisissä tahoissa, jos ne raportoivat samalle sisäisen tarkastuksen johtajalle.

Kahden organisaation välisiä vastavuoroisia vertaisarvioiteja ei katsota riippumattomiksi. Kolmen tai useamman vertaisorganisaation – saman toimialan, alueellisen yhdistyksen tai muun sidosryhmän – välillä tehtäviä kiertäviä arvioiteja voidaan kuitenkin pitää riippumattomina. Tulisi huolehtia siitä, että riippumattomuutta ja objektiivisuutta ei heikennetä ja että kaikki ryhmän jäsenet voivat toteuttaa vastuunsa täysimääräisesti.

Itsearviointi, jossa on riippumaton validointi, sisältää tyypillisesti:

- Kattavan ja täysin dokumentoidun sisäisen arvioinnin, joka jäljittelee ulkoista laadunarviointiprosessia sen arvioimiseksi, onko sisäinen tarkastus standardien mukaista.
- Pätevän, riippumattoman ulkoisen laadunarvioijan tai arviointiryhmän toteuttaman validoinnin. Riippumattoman validoinnin tulisi määrittää, että sisäinen arviointi on toteutettu kokonaisvaltaisesti ja tarkasti.
- Vertailuanalyysi, johtavat käytännöt ja haastattelut keskeisten sidosryhmien, kuten hallituksen jäsenten, ylimmän johdon ja operatiivisen johdon kanssa.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Hallituksen kokouspöytäkirja, jossa hallitus käsittelee ja hyväksyy sisäisen tarkastuksen johtajan ulkoisen laadunarviointisuunnitelman.
- Muodollinen ulkoisen laadunarvioinnin raportti, jonka on laatinut ja validoinut pätevä riippumaton arvioija.
- Ulkoisten arvioijien esitykset hallitukselle ulkoisen laadunarvioinnin tuloksista.
- Sisäisen tarkastuksen johtajan esitykset hallitukselle ulkoisen arvioinnin tuloksista ja tarvittaessa toimenpidesuunnitelmista.

# Asiakokonaisuus IV: Sisäisen tarkastuksen johtaminen



**Sisäisen tarkastuksen johtaja** vastaa sisäisen tarkastuksen johtamisesta sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien mukaisesti. Näihin vastuisiin kuuluu strateginen suunnittelu, resurssien hallinta, suhteiden rakentaminen, kommunikointi sidosryhmien kanssa sekä sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuden varmistaminen ja parantaminen.

Sisäisen tarkastuksen johtamisesta vastaavan henkilön odotetaan noudattavan Standardeja, sisältäen tässä asiakokonaisuudessa kuvatut vastuut, riippumatta siitä, onko henkilö organisaation palveluksessa vai ulkoinen palveluntarjoaja. Tehtävänimike ja vastuualueet voivat vaihdella eri organisaatioissa.

Sisäisen tarkastuksen johtaja voi jakaa asianmukaiset vastuut muille sisäisessä tarkastuksessa työskenteleville päteville ammattilaisille, mutta lopullinen vastuu säilyy johtajalla.

Hallituksen ja sisäisen tarkastuksen johtajan välinen suora raportointisuhde mahdollistaa sisäisen tarkastuksen toimivallan toteuttamisen. (Katso myös Standardi 7.1 Organisatorinen riippumattomuus.) Lisäksi sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi tyypillisesti hallinnollisesti ylimmän johdon jäsenelle, kuten toimitusjohtajalle. Tämä tukee päivittäistä toimintaa ja määrittää tarvittavan aseman ja toimivallan sen varmistamiseksi, että sisäisen tarkastuksen tulokset otetaan asianmukaisesti huomioon.

---

## Periaate 9 Strateginen suunnittelu

**Sisäisen tarkastuksen johtaja suunnittelee strategisesti asemoidakseen sisäisen tarkastuksen niin, että se voi toteuttaa toimivaltaansa ja menestyä pitkällä aikavälillä.**

Strateginen suunnittelu edellyttää sitä, että sisäisen tarkastuksen johtaja ymmärtää sisäisen tarkastuksen toimivallan sekä organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessit. Asianmukaisesti resursoitu ja asemoitu sisäinen tarkastus kehittää ja toteuttaa strategiaa organisaation menestyksen tueksi. Lisäksi sisäisen tarkastuksen johtaja luo ja toteuttaa menetelmiä sisäisen tarkastuksen ohjaamiseksi ja sisäisen tarkastuksen suunnitelman kehittämiseksi.

## Standardi 9.1 Hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien ymmärtäminen

### Vaatimukset

Tuloksellisen sisäisen tarkastuksen strategian ja suunnitelman kehittämiseksi sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy ymmärtää organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessit.

Hallintoprosessien ymmärtämiseksi sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy huomioida, miten organisaatio:

- Asettaa strategiset tavoitteet ja tekee strategisia ja operatiivisia päätöksiä.
- Valvoo riskienhallintaa ja toteuttaa sisäistä valvontaa.
- Edistää eettistä kulttuuria.
- Johtaa toimintaa tuloksellisesti ja vastuullisesti.
- Organisoii johtonsa ja toimintonsa.
- Kommunikoii riskeistä ja sisäisestä valvonnasta koko organisaatiolle.
- Koordinoi toimintaa ja kommunikoi hallituksen, sisäisten ja ulkoisten varmennuspalvelujen tarjoajien ja johdon kanssa.

Riskienhallinta- ja valvontaprosessien ymmärtämiseksi sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy huomioida, miten organisaatio tunnistaa ja arvioi merkittävät riskit ja määrittelee asianmukaiset valvontaprosessit. Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy ymmärtää, miten organisaatio tunnistaa ja hallitsee seuraavia keskeisiä riskialueita:

- Taloudellisten ja operatiivisten tietojen luotettavuus ja eheys.
- Toiminnan ja hankkeiden vaikuttavuus ja tehokkuus.
- Omaisuuden turvaaminen.
- Lakien ja/tai säädösten noudattaminen.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen johtajan ymmärrys lisääntyy laajalla tiedonkeruulla ja tarkastelemalla sitä kokonaisvaltaisesti. Tietolähteitä ovat hallituksen ja ylimmän johdon kanssa käydyt keskustelut, hallituksen ja ylimmän johdon pöytäkirjojen ja esitysten tarkastelu, sisäisen tarkastuksen toimeksiantojen tiedonannot ja työpaperit sekä muiden varmennus- ja neuvonantopalvelujen tarjoajien suorittamat arvioinnit ja raportit.

#### **Hallintoprosessien ymmärtäminen**

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi olla hyvin perillä johtavista hallintotavan periaatteista, maailmanlaajuisesti hyväksytyistä hallinnon viitekehyksistä ja -malleista sekä sen toimialan ammatillisesta ohjauksesta, jolla organisaatio toimii. Tämän tiedon perusteella sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi arvioida, onko organisaatio ottanut käyttöön jonkin näistä hallintomalleista, ja arvioida organisaation hallintoprosessien kypsyyttä. Organisaation hallintorakenteeseen, -prosesseihin ja -käytäntöihin voivat vaikuttaa organisaation erityispiirteet, kuten organisaation tyyppi, koko, monimutkaisuus, rakenne ja prosessin kypsyyden sekä organisaatioon sovellettavat oikeudelliset ja/tai sääntelyvaatimukset.

Sisäisen tarkastuksen johtaja voi tarkastella hallituksen ja valiokuntien työjärjestyksiä sekä kokousten esityslistoja ja pöytäkirjoja saadakseen lisätietoa hallituksen roolista organisaation hallinnossa, erityisesti strategisen ja operatiivisen päätöksenteon osalta.

Sisäisen tarkastuksen johtaja voi keskustella keskeisissä hallintotehtävissä olevien henkilöiden (esimerkiksi hallituksen puheenjohtaja, valtionhallinnon organisaation ylin valittu tai nimitetty virkamies, eettisistä kysymyksistä vastaava johtaja, henkilöstöjohtaja, compliance -toiminnan johtaja ja riskienhallintajohtaja) kanssa saadakseen selkeämmän käsityksen organisaation prosesseista ja varmennustoiminnasta. Sisäisen tarkastuksen johtaja voi tarkastella aiemmin valmistuneiden hallintotapatarkastusten raportteja ja/tai tuloksia kiinnittäen erityistä huomiota havaittuihin huolenaiheisiin.

### **Riskienhallintaprosessien ymmärtäminen**

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi ymmärtää kansainvälisesti hyväksytyt riskienhallinnan periaatteet, viitekehykset ja mallit sekä ammatillinen ohjaus koskien sitä toimialaa ja sektoria, joilla organisaatio toimii. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi kerätä tietoja organisaation riskienhallintaprosessien kypsyysarvioimiseksi, mukaan lukien sen tunnistaminen, onko organisaatio määritellyt riskinottohalukkuutensa ja ottanut käyttöön riskienhallintastrategian ja/tai -viitekehyksen. Keskustelut hallituksen ja ylimmän johdon kanssa auttavat sisäisen tarkastuksen johtajaa ymmärtämään organisaation riskienhallintaan liittyviä näkökulmia ja painopisteitä.

Riskitietojen keräämiseksi sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi tarkastella äskettäin valmistuneita ylimmän ja operatiivisen johdon, riskinhallinnasta vastaavan henkilön, tilintarkastajien, sääntelyviranomaisten ja muiden sisäisten ja ulkoisten varmennuspalvelujen tarjoajien riskinarvioiteja ja niihin liittyvää kommunikointia, jotka ovat antaneet ylin ja operatiivinen johto, riskinhallinnasta vastaavat henkilöt, ulkopuoliset tilintarkastajat, sääntelyviranomaiset ja muut sisäiset ja ulkoiset varmennuspalvelujen tarjoajat.

### **Valvontaprosessien ymmärtäminen**

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi perehtyä maailmanlaajuisesti hyväksytyihin valvonnan viitekehyksiin ja verrata niitä organisaation käyttämiin viitekehyksiin. Kunkin tunnistetun organisaation tavoitteen osalta sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi kehittää ja ylläpitää laajaa ymmärrystä organisaation valvontaprosesseista ja niiden tuloksellisuudesta. Sisäisen tarkastuksen johtaja voi kehittää koko organisaation laajuisen riski- ja kontrollimatriisiin, jonka avulla voidaan:

- Dokumentoida tunnistetut riskit, jotka voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.
- Osoittaa riskien suhteellinen merkitys.
- Ymmärtää organisaation prosessien keskeiset valvontatoimenpiteet.
- Ymmärtää, mitkä valvontatoimenpiteet on arvioitu suunnitellun riittävyyden osalta ja joiden on katsottu toimivan tarkoitettulla tavalla.

Perusteellinen ymmärrys organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseista antaa sisäisen tarkastuksen johtajalle mahdollisuuden tunnistaa ja priorisoida mahdollisuuksia tarjota sisäisen tarkastuksen palveluja, jotka voivat edistää organisaation menestystä. Tunnistetut mahdollisuudet muodostavat perustan sisäisen tarkastuksen strategialle ja suunnitelmalle.

## **Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta**

- Dokumentaatio sisäisen tarkastuksen johtajan tiedustelusta, organisaation käyttämien hallinto-, riskienhallinta- ja valvonnan viitekehysten ja -prosessien keräämisestä, tarkistamisesta ja huomioon ottamisesta, sisältäen:

- Organisaation hallituksen ja valiokuntien toimintaohjeet, joissa hahmotellaan organisaation hallintoon kohdistuvat odotukset.
- Hallintoon, riskienhallintaan ja valvontaprosesseihin liittyvien lakien, säädösten ja muiden vaatimusten arviointi.
- Sellaisten hallituksen kokousten esityslistojen ja pöytäkirjojen tarkastelu, joissa dokumentoidaan keskustelu organisaation hallinnosta, riskienhallinnasta ja valvontaprosesseista, mukaan lukien strategiat ja lähestymistavat, ja niiden valvonta.
- Kokouspöytäkirjat tai muistiinpanot sisäisen tarkastuksen johtajan ja hallinnon ja riskienhallinnan organisaation jäsenten välisistä keskusteluista.
- Dokumentoidun organisaation riskinottohalukkuuden tarkastelu tai dokumentoitu kommunikointi hallituksen ja ylimmän johdon kanssa organisaation riskinottohalukkuudesta ja riskinsietokyvystä.
- Dokumentaatio sisäisen tarkastuksen henkilöstölle annetusta perehdytyksestä tai koulutuksesta, joka koskee organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseja.
- Liiketoimintastrategioiden ja -suunnitelmien läpikäynti.
- Sääntelyviranomaisilta saatujen viestien läpikäynti.
- Organisaation riski- ja valvontamatriisin osoitettu ymmärtäminen.

## Standardi 9.2 Sisäisen tarkastuksen strategia

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy suunnitella ja toteuttaa sisäisen tarkastuksen strategia, joka tukee organisaation strategisia tavoitteita ja menestystä ja on linjassa hallituksen, ylimmän johdon ja muiden keskeisten sidosryhmien odotusten kanssa.

Sisäisen tarkastuksen strategia on pitkän aikavälin tai kokonaistavoitteen saavuttamiseksi määritelty toimintasuunnitelma. Sisäisen tarkastuksen strategian täytyy sisältää sisäisen tarkastuksen visio, strategiset tavoitteet sekä niitä tukevat toimenpiteet. Sisäisen tarkastuksen strategia ohjaa sisäistä tarkastusta toteuttamaan toimivaltaansa.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy säännöllisesti käydä läpi sisäisen tarkastuksen strategia yhdessä hallituksen ja ylimmän johdon kanssa.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Kun sisäisen tarkastuksen johtaja kehittää sisäisen tarkastuksen vision ja strategiset tavoitteet, hänen tulisi aloittaa tämä työ huomioimalla organisaation strategia ja tavoitteet sekä hallituksen ja ylimmän johdon odotukset. Sisäisen tarkastuksen johtaja voi myös ottaa huomioon sisäisen tarkastuksen palvelut ja muiden sidosryhmien odotukset, joita sisäisen tarkastus palvelee, kuten sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa on sovittu.

Visio kuvaa toivottua tulevaisuuden tilaa – esimerkiksi seuraavien 3-5 vuoden aikana – sisäisen tarkastuksen osalta ja osoittaa suunnan, jonka avulla sisäinen tarkastus voi toteuttaa tehtävänsä. Vision tarkoituksena on myös innostaa sisäisiä tarkastajia jatkuvaan parantamiseen. Strategisissa tavoitteissa

määritellään saavutettavissa olevat tavoitteet vision toteuttamiseksi. Strategiaa tukevissa toimenpiteissä hahmotellaan tarkempia taktiikoita ja vaiheita kunkin strategisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Yksi lähestymistapa strategian kehittämiseen on tunnistaa ja analysoida sisäisen tarkastuksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat – tehtävä, joka on suunniteltu määrittämään keinoja toiminnan parantamiseksi. Toinen lähestymistapa on suorittaa vertailuanalyysi sisäisen tarkastuksen nykyisen ja halutun tilan välillä.

Strategiaa tukeviin aloitteisiin tulisi sisältyä:

- Mahdollisuudet auttaa sisäisiä tarkastajia kehittämään ammattitaitoaan.
- Teknologian käyttöönotto ja soveltaminen, kun se parantaa sisäisen tarkastuksen vaikuttavuutta ja tehokkuutta.
- Mahdollisuudet parantaa sisäisen tarkastuksen toimintaa kokonaisuutena.

Kun sisäisen tarkastuksen johtaja määrittelee strategiset tavoitteet ja niitä tukevat toimenpiteet, toteutettavat toimet tulisi asettaa tärkeysjärjestykseen ja niille tulisi määrittää tavoiteajankohdat.

Sisäisen tarkastuksen strategiaa tulisi mukauttaa aina, kun organisaation strategisissa tavoitteissa tai sidosryhmien odotuksissa tapahtuu muutoksia. Sisäisen tarkastuksen strategian tiheämmän aikavälin tarkasteluun voivat johtaa:

- Muutokset organisaation strategiassa tai sen hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien kypsytydessä.
- Muutokset organisaation toimintaperiaatteissa ja menettelyissä tai laeissa ja/tai säädöksissä, joita organisaatioon sovelletaan.
- Muutokset hallituksessa, ylimmässä johdossa tai sisäisen tarkastuksen johtajan vaihtuessa.
- Sisäistä tarkastusta koskevien sisäisten ja ulkoisten arviointien tulokset.

Sisäisen tarkastuksen johtaja voi määrittellä aikataulun sisäisen tarkastuksen strategian toimeenpanolle ja sen suorituskyvyn mittaamiselle. (Katso myös Standardi 12.2 Suorituskyvyn mittaus.) Sisäisen tarkastuksen strategian säännölliseen tarkasteluun tulisi sisältyä keskustelu strategiaa tukevien toimenpiteiden edistymisestä hallituksen ja ylimmän johdon kanssa.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Dokumentoitu sisäisen tarkastuksen strategia, mukaan lukien visio, strategiset tavoitteet ja tavoitteita tukevat toimenpiteet.
- Hallituksen, ylimmän johdon ja/tai muiden sidosryhmien kanssa pidettyjen kokousten pöytäkirjat tai kirjeenvaihto, joissa odotuksista keskusteltiin.
- Muistiinpanot strategian perustana olleista tiedoista ja analyseista.
- Sisäisen tarkastuksen menetelmät sisäisen tarkastuksen strategian laatimiseksi ja arvioimiseksi sekä strategian soveltamisen seuraamiseksi.
- Määräajoin toteutettavien itsearviointien tai muiden edistymistä koskevien tarkastelujen tulokset.



## Standardi 9.3 Menetelmät

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy laatia menetelmät, jotka ohjaavat järjestelmällisesti ja hallitusti sisäistä tarkastusta strategian toteuttamisessa, sisäisen tarkastuksen suunnitelman laatimisessa ja Standardien noudattamisessa. Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy arvioida menetelmien tuloksellisuutta ja päivittää niitä tarpeen mukaan sisäisen tarkastuksen kehittämiseksi ja vastataksien sisäiseen tarkastukseen vaikuttaviin merkittäviin muutoksiin. Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy järjestää sisäisille tarkastajille koulutusta menetelmistä. (Katso myös Periaatteet 13. Toimeksiannon tuloksellinen suunnittelu, 14. Toimeksiannon toteuttaminen ja 15. Viestintä toimeksiannon tuloksista ja toimenpidesuunnitelmien seuranta sekä niiden standardit.)

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Menetelmien muoto, sisältö, yksityiskohtaisuus ja dokumentoinnin aste voivat vaihdella organisaation ja sisäisen tarkastuksen koon, rakenteen, monimutkaisuuden, toimialan/sääntelyyn liittyvien odotusten ja kypsyyden mukaan. Menetelmät voivat olla olemassa yksittäisinä asiakirjoina (kuten vakio toimintamenettelyt) tai ne voidaan kerätä sisäisen tarkastuksen ohjeistukseen tai integroida sen hallintaohjelmistoon. Sisäisen tarkastuksen menetelmät täydentävät Standardeja antamalla erityisiä ohjeita ja kriteerejä, jotka auttavat sisäisiä tarkastajia toteuttamaan Standardien vaatimuksia ja suorittamaan palveluja laadukkaasti. Lisäksi sisäisen tarkastuksen menetelmät kuvaavat prosesseja ja menettelyjä liittyen viestintään, operatiivisten ja hallinnollisten asioiden käsittelyyn sekä sisäisen tarkastuksen valvontaan. (Katso myös Standardit 14.3 Havaintojen arviointi, 14.5 Toimeksiannon kokonaisarvio ja 15.2 Suositusten tai toimenpidesuunnitelmien toteuttamisen vahvistaminen.)

Dokumentoidut menetelmät, joita tarvitaan todennäköisimmin strategian toteuttamiseksi, sisäisen tarkastuksen suunnitelman saavuttamiseksi ja Standardien noudattamiseksi, sisältävät sisäisen tarkastuksen toimintamallin:

- Organisaatioon ja jokaiseen toimeksiantoon liittyvät riskiarviot.
- Sisäisen tarkastuksen suunnitelman kehittäminen ja päivittäminen.
- Varmennus- ja neuvonantotoimeksiantojen välisen tasapainon määrittäminen.
- Koordinointi sisäisten ja ulkoisten varmennuspalveluiden tarjoajien kanssa.
- Ulkoisten palveluntarjoajien hallinnointi, kun niitä käytetään.
- Sisäisten tarkastustoimeksiantojen suorittaminen.
- Kommunikointi kaikissa sisäisen tarkastuksen palveluissa.
- Toimeksiannon tietojen ja muiden tietojen säilyttäminen ja luovuttaminen organisaation ohjeiden ja asiaankuuluvien lainsäädännöllisten tai muiden vaatimusten mukaisesti.
- Sisäisten tarkastajien suositusten tai johdon toimenpidesuunnitelmien täytäntöönpanon seuranta ja vahvistaminen.
- Sisäisen tarkastuksen laadun ja parantamisen varmistaminen.
- Suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen siten, että tavoitteiden saavuttamisen edistyminen voidaan arvioida.

- Sisäisen tarkastuksen toimivaltaan sisältyvien lisäpalvelujen suorittaminen.

Sisäisen tarkastuksen menetelmien vaikuttavuutta tulisi tarkastella sisäisen tarkastuksen toiminnon laadunarvioinnissa. Syitä asetettujen menetelmien päivittämiseen ovat merkittävät muutokset ammatillisissa sisäisen tarkastuksen standardeissa ja ohjeissa, oikeudellisissa ja/tai sääntelyvaatimuksissa, teknologiassa ja osaston koossa tai kokoonpanossa. Myös sisäisen tarkastuksen johtajan tai hallituksen puheenjohtajan vaihtuminen voi olla peruste sisäisen tarkastuksen menetelmien uudelleentarkasteluun ja tarkistamiseen.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Menetelmiä sisältävien ohjelmistojen dokumentaatio.
- Kokousten esityslistat ja pöytäkirjat, sähköpostit, allekirjoitetut kuittaukset, koulutusaikataulut tai vastaavat asiakirjat, jotka todistavat sisäisen tarkastuksen henkilöstölle suunnatun sisäisen tarkastuksen menetelmiä koskevan kommunikoinnin.
- Tarkastustyön laadunarviointien dokumentointi, joka osoittaa, että menetelmiä noudatetaan.
- Menetelmien tai sisäisen tarkastuksen ohjeistuksen ala- tai loppuviitteet, joissa viitataan standardiin, jota sisältö koskee.
- Menetelmien päivitysten dokumentointi.

## Standardi 9.4 Sisäisen tarkastuksen suunnitelma

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy laatia sisäisen tarkastuksen suunnitelma, joka tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Sisäisen tarkastuksen suunnitelman täytyy perustua dokumentoituun arviointiin organisaation strategioista, tavoitteista ja riskeistä. Tässä arvioinnissa täytyy huomioida hallituksen ja ylimmän johdon näkemykset ja sisäisen tarkastuksen johtajan ymmärrys organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseista. Arviointi täytyy tehdä vähintään kerran vuodessa.

Sisäisen tarkastuksen suunnitelman täytyy:

- Huomioida sisäisen tarkastuksen toimivalta ja kaikki sovitut sisäisen tarkastuksen palvelut.
- Täsmentää sisäisen tarkastuksen palvelut, jotka tukevat organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien arviointia ja kehittämistä.
- Arvioida, miten tietohallintatapa, väärinkäytösriskit, organisaation vaatimustenmukaisuus- ja eettisyysohjelmien tuloksellisuus ja muut korkean riskin alueet tulevat katetuiksi.
- Määrittää suunnitelman toteuttamiseen tarvittavat henkilöresurssit, taloudelliset ja teknologiset resurssit.
- Olla dynaaminen ja päivitettävissä vastaamaan muutoksiin organisaation liiketoiminnassa, riskeissä, toiminnoissa, hankkeissa, järjestelmissä, valvonnassa ja organisaatiokulttuurissa.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy käydä läpi ja muokata sisäisen tarkastuksen suunnitelmaa tarvittaessa sekä kommunikoida muutoksista ajoissa hallitukselle ja ylimmälle johdolle:

- Resurssien rajoitusten vaikutuksesta sisäisen tarkastuksen kattavuuteen.
- Perusteluista sille, miksi suunnitelmassa ei ole määritelty varmennustoimeksiantoa korkean riskin alueelle tai toiminnolle.
- Sidosryhmien ristiriitaisista pyynnöistä, esimerkiksi uusiin riskeihin perustuvista kiireellisistä pyynnöistä ja pyynnöistä korvata suunnitellut varmennustoimeksiannot neuvonantotoimeksiannoilla.
- Laajuuden tai tietojen saannin rajoituksista.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy keskustella hallituksen ja ylimmän johdon kanssa sisäisen tarkastuksen suunnitelmasta sekä merkittävistä kauden aikaisista muutoksista. Hallituksen täytyy hyväksyä suunnitelma ja siihen tehdyt merkittävät muutokset.

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Tämä standardi edellyttää, että sisäisen tarkastuksen suunnitelman pohjaksi tehdään vähintään vuosittain koko organisaation kattava riskiarvio. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi pitää itsensä jatkuvasti ajan tasalla riskeistä ja päivittää riskiarviota ja sisäisen tarkastuksen suunnitelmaa sen mukaisesti. Jos organisaation ympäristö on dynaaminen, sisäisen tarkastuksen suunnitelmaa voi olla tarve päivittää puolivuositain, neljännesvuositain tai jopa kuukausittain. Organisaatiossa tapahtuvien muutosten koko, monimutkaisuus ja tyyppi suhteessa organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien kypsyyteen tulisi ottaa huomioon määritettäessä asianmukaista työmäärää riskiarvion päivittämiseksi.

Yksi tapa valmistella sisäisen tarkastuksen suunnitelmaa on organisoida mahdolliset tarkastettavat yksiköt tarkastusavaruudeksi riskien tunnistamisen ja arvioinnin helpottamiseksi. Tarkastusavaruus on hyödyllisin, kun se perustuu organisaation tavoitteiden ja strategisten aloitteiden ymmärtämiseen ja on linjassa organisaation rakenteen tai riskikehyksen kanssa. Tarkastettavat yksiköt voivat sisältää liiketoimintayksiköitä, prosesseja, ohjelmia ja järjestelmiä. Sisäisen tarkastuksen johtaja voi yhdistää nämä yksiköt keskeisiin riskeihin, kun hän valmistele organisaation kattavaa riskinarviointia ja määrittelee koko organisaation varmennuksen kattavuutta. Tämän prosessin avulla sisäisen tarkastuksen johtaja voi priorisoida riskejä, joiden arviointia jatketaan sisäisen tarkastuksen toimeksiantojen aikana.

Varmistaakseen, että tarkastusavaruus ja riskiarvio kattavat organisaation keskeiset riskit, sisäisen tarkastuksen tulisi käydä itsenäisesti läpi riskit ja validoida organisaation riskienhallintajärjestelmässä tunnistetut keskeiset riskit. Sisäinen tarkastuksen tulisi luottaa johdon tietoihin riskeistä vain, jos sisäinen tarkastus on todennut organisaation riskienhallintaprosessien olevan tuloksellisia.

Organisaationlaajuisen riskiarvion suorittamiseksi sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi pohtia tavoitteita ja strategioita, ei vain laajalla organisaatiotasolla, vaan myös yksittäisten tarkastettavien yksiköiden tasolla. Lisäksi sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi ottaa asianmukaisesti huomioon riskit – kuten eettisiin kysymyksiin, väärinkäytöksiin, tietotekniikkaan, kolmansiiin osapuoliin ja lakisäätösten vaatimusten noudattamatta jättämiseen liittyvät riskit – jotka voivat liittyä useampaan liiketoimintayksikköön tai prosessiin ja vaatia monimuotoisempaa arviointia.

Tämän riskinarvioinnin tueksi sisäisen tarkastuksen johtaja voi kerätä tietoja vastikään päättyneistä sisäisen tarkastuksen toimeksiannoista sekä keskusteluista hallituksen jäsenten ja ylimmän johdon kanssa.

(Katso myös Standardit 9.1 Hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien ymmärtäminen ja 11.3 Tulosten viestintä.) Sisäisen tarkastuksen johtaja voi ottaa käyttöön menetelmän riskien jatkuvaan arviointiin. Riskit tulisi ottaa huomioon paitsi kielteisten vaikutusten ja tavoitteiden saavuttamisen esteiden myös sellaisten mahdollisuuksien kannalta, jotka parantavat organisaation kykyä saavuttaa tavoitteensa.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi kehittää prosessi sellaisten merkittävien, uusien ja esiin nousevien riskien tunnistamiseksi ja arvioimiseksi, jotka tulisi ottaa huomioon tarkastussuunnitelmassa. Esimerkiksi resurssien rajoitusten vuoksi sisäisen tarkastuksen toiminnon voi olla mahdotonta arvioida vuosittain kaikkia tarkastusvaruuden riskejä. Tällöin sisäisen tarkastuksen johtajalla voi olla tarve luottaa enemmän riskitietojen lähteisiin, kuten johdon riskinarvioiteihin, hallituksen ja ylimmän johdon tapaamisiin sekä aiempien toimeksiantojen ja muun tarkastustyön tuloksiin.

Sisäisen tarkastuksen suunnitelman laatimiseksi sisäisen tarkastuksen johtaja ottaa huomioon kussakin tarkastettavassa yksikössä tunnistetun riskitason suhteessa valvonnan vaikuttavuuden tasoon. Sisäisen tarkastuksen suunnitelmaan vaikuttavat myös hallituksen ja ylimmän johdon pyynnöt, koko organisaatiossa odotettavissa oleva varmennuksen kattavuus, lakien tai säädösten edellyttämät toimeksiannot sekä sisäisen tarkastuksen mahdollisuus luottaa muiden varmennuksen tarjoajien työhön. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi suunnitella muiden varmennuksen tarjoajien työhön luottamuksen uudelleenarviointi säännöllisesti.

Sisäisen tarkastuksen suunnitelmaa laatiessaan sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi ottaa huomioon seuraavat seikat:

- Lakien tai säädösten edellyttämät toimeksiannot.
- Organisaation tehtävän tai strategian kannalta kriittiset toimeksiannot.
- Alueet ja toiminnot, joihin liittyy merkittävä riski.
- Katetaanko kaikki merkittävät riskit varmennuksen tarjoajien toimesta.
- Neuvonanto ja tapauskohtaiset pyynnöt.
- Kunkin mahdollisen toimeksiannon edellyttämä aika ja resurssit.
- Kunkin toimeksiannon mahdolliset hyödyt organisaatiolle, kuten toimeksiannon mahdollisuudet edistää organisaation hallinnon, riskienhallinnan ja valvontaprosessien parantamista.

Sisäisen tarkastuksen toimeksiantojen aikatauluttamiseksi sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi ottaa huomioon:

- Organisaation toiminnan painopisteet.
- Ulkoisten palveluntarjoajien ja valvontaviranomaisten tekemien tarkastusten aikataulut.
- Sisäisten tarkastajien ammattitaidot ja saatavuus.
- Mahdollisuus päästä tarkastuskohteeseen.

Ehdotettuun sisäisen tarkastuksen suunnitelmaan tulisi sisältyä:

- Toimeksiantoihin käytettävissä olevat resurssit ja työtunnit verrattuna muihin hallinnollisiin ja muihin kuin tarkastustoimiin tai sisäisen tarkastuksen parantamiseen tähtääviin aloitteisiin.
- Luettelo ehdotetuista toimeksiannoista ja niihin liittyvä analyysi, jossa täsmennetään, missä määrin toimeksiannot:
  - Ovat varmennusta tai neuvonantoa.
  - Keskittyvät organisaation tiettyihin osastoihin, yksiköihin tai tavoitteisiin.
  - Painottavat taloudellisia, vaatimustenmukaisuuteen liittyviä, operatiivisia, kyberturvallisuuteen liittyviä tai muita tavoitteita.

- Kunkin ehdotetun toimeksiannon valintaperusteet, esimerkiksi riskin merkittävyys, organisaation teema tai trendi (juurisyy), sääntelyvaatimukset tai viimeisestä toimeksiannosta kulunut aika.
- Kunkin ehdotetun toimeksiannon yleinen tarkoitus ja alustava laajuus.
- Prosenttiosuus tunneista, jotka varataan ennakoimattomiin tilanteisiin ja tapauskohtaisiin pyyntöihin.
- Seuraavat toimeksiannot, jotka olisi suoritettu, jos lisäresursseja olisi ollut saatavilla. Näistä toimeksiannoista käytävä keskustelu voi auttaa hallitusta arvioimaan sisäisen tarkastuksen käytettävissä olevien resurssien riittävyyttä.

Sisäisen tarkastuksen johtajan, hallituksen ja ylimmän johdon tulisi sopia kriteereistä, jotka määrittelevät ne merkittävät muutokset, jotka edellyttävät tarkastussuunnitelman tarkistamista. Sovitut kriteerit ja protokolla tulisi sisällyttää sisäisen tarkastuksen menetelmiin. Esimerkkejä merkittävistä muutoksista ovat merkittäviin riskeihin tai kriittisiin strategisiin tavoitteisiin liittyvien toimeksiantojen peruuttaminen tai lykkääminen. Mikäli ilmenee riskejä, jotka edellyttävät suunnitelman tarkistamista ennen kuin hallituksen kanssa voidaan sopia muodollisesta keskustelusta, hallitukselle tulisi ilmoittaa muutoksista välittömästi ja virallisen hyväksynnän tulisi tapahtua niin pian kuin mahdollista.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Hyväksytty sisäisen tarkastuksen suunnitelma.
- Dokumentoitu riskiarvio ja priorisointi, mukaan lukien tiedot, joihin suunnitelma perustuu.
- Pöytäkirjat kokouksista, joissa sisäisen tarkastuksen johtaja keskusteli hallituksen ja ylimmän johdon kanssa tarkastuskokonaisuudesta, koko organisaation laajuisesta riskiarviosta, sisäisen tarkastuksen suunnitelmasta sekä suunnitelmaan tehtävien merkittävien muutosten käsittelyn kriteereistä ja menettelytavasta.
- Muistiinpanot, joissa dokumentoidaan keskusteluja tietojen keräämiseksi organisaation laajuisesta riskiarviosta ja sisäisen tarkastuksen suunnitelmaa varten.
- Dokumentoitu luettelo tahoista, joille sisäisen tarkastuksen suunnitelma jaettiin.
- Dokumentoidut menetelmät koko organisaation laajuisen riskiarvion osalta ja merkittävien muutosten käsittelyn menettelytapa.

## Standardi 9.5 Koordinointi ja tukeutuminen

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy koordinoida toimintaa sisäisten ja ulkoisten varmennuspalvelujen tarjoajien kanssa ja harkita heidän työhönsä tukeutumista. Palvelujen koordinointi minimoi päällekkäistä työtä, korostaa puutteita keskeisten riskien kattamisessa ja parantaa palveluntarjoajien kokonaisuutena tuottamaa lisäarvoa.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy viestiä huolenaiheet ylimmälle johdolle ja tarvittaessa hallitukselle, mikäli asianmukaista koordinoitua ei saavuteta.

Jos sisäinen tarkastus luottaa ja tukeutuu muiden varmennuspalvelun tarjoajien työhön, sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy dokumentoida tukeutumisen perusteet. Sisäisen tarkastuksen johtaja on edelleen vastuussa sisäisen tarkastuksen tekemistä johtopäätöksistä.

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi kehittää muiden varmennus- ja neuvonantopalvelujen tarjoajien arviointiin menetelmä, joka sisältää perustan heidän työhönsä tukeutumiselle. Arvioinnissa tulisi ottaa huomioon palveluntarjoajien roolit, vastuut, organisatorinen riippumattomuus, ammattitaito ja objektiivisuus sekä heidän työhönsä sovellettava ammatillinen huolellisuus. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi ymmärtää tehdyn työn tavoitteet, laajuus ja tulokset.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi tunnistaa organisaation varmennus- ja neuvonantopalvelujen tuottajat kommunikoimalla ylimmän johdon kanssa ja käymällä läpi organisaation raportointirakenne ja hallituksen kokousten esityslistat tai pöytäkirjat. Sisäisiin varmennus- ja neuvonantopalveluihin kuuluvat toiminnot voivat raportoida ylemmälle johdolle tai olla osa sitä, kuten vaatimustenmukaisuudesta, ympäristöstä, taloushallinnosta, työterveydestä ja työturvallisuudesta, tietoturvasta, lakiasioista, riskienhallinnasta ja laadunvarmistuksesta vastaavat toiminnot. Ulkoiset varmennuspalveluiden tarjoajat voivat raportoida ylimmälle johdolle, ulkoisille sidosryhmille tai sisäisen tarkastuksen johtajalle.

Esimerkkejä koordinoinnista:

- Suunnitellun työn luonteen, laajuuden ja ajoituksen synkronointi.
- Yhteisen ymmärryksen luominen varmennustekniikoista, -menetelmistä ja -terminologiasta.
- Eri varmentajien pääsy toinen toisensa työohjelmiin ja raportteihin.
- Johdon riskienhallintatietojen käyttäminen yhteisten riskiarvioiden tekemiseen.
- Yhteisen riskirekisterin tai riskiluettelon luominen.
- Tulosten yhdistäminen yhteistä raportointia varten.

Varmennustoiminnan koordinoitiprosessi vaihtelee organisaatioittain, se voi olla epämuodollista pienissä organisaatioissa tai muodollista ja monimuotoista suurissa tai voimakkaasti säännellyissä organisaatioissa. Ennen eri palveluntarjoajien kanssa tapaamista sisäisen tarkastuksen johtaja ottaa huomioon organisaation salassapitovaatimukset kerätessään työn koordinoimiseksi tarvittavat tiedot. Usein palveluntarjoajat jakavat tulevien toimeksiantojen tavoitteet, laajuuden ja ajoituksen sekä aiempien toimeksiantojen tulokset. Palveluntarjoajat keskustelevat myös mahdollisuudesta tukeutua toistensa työhön.

Yksi tapa koordinoida varmennuksen kattavuutta on luoda varmennuskartta tai matriisi organisaation riskeistä sekä sisäisten ja ulkoisten varmennuspalvelujen tarjoajista, jotka kattavat nämä riskit. Varmennuskartassa yhdistetään merkittävät riskiluokat asiaankuuluvien varmennuslähteiden kanssa ja arvioidaan kunkin riskiluokan varmennustaso. Koska kartta on kattava, se paljastaa puutteita ja päällekkäisyyksiä varmennuksen kattavuudessa, jolloin sisäisen tarkastuksen johtaja voi arvioida varmennuspalvelujen riittävyttä kullakin riskialueella. Tuloksista voidaan keskustella muiden varmennuksen tarjoajien kanssa, jotta osapuolet pääsevät yhteisymmärrykseen siitä, miten toimintaa koordinoidaan. Yhdistetyn varmennuksen lähestymistavassa sisäisen tarkastuksen johtaja koordinoi sisäisen tarkastuksen varmennustoimeksiantoja muiden varmennuksen tarjoajien kanssa vähentääkseen toimeksiantojen frekvenssiä ja päällekkäisyyttä, maksimoiden varmennuksen kattavuuden tehokkuuden.

Sisäisen tarkastuksen johtaja voi halutessaan tukeutua muiden tarjoajien työhön eri syistä, kuten arvioidakseen sisäisen tarkastuksen asiantuntemukseen kuulumattomia erikoisaloja, vähentääkseen toimeksiannon suorittamiseen tarvittavien testien määrää ja parantaakseen riskien kattamista sisäisen tarkastuksen resursseja laajemmin.

Sen määrittämiseksi, voiko sisäinen tarkastus tukeutua toisen palveluntarjoajan työhön, menetelmässä tulisi ottaa huomioon palveluntarjoajan:

- Mahdolliset tai todelliset eturistiriidat ja se, onko niistä ilmoitettu.
- Raportointisuhteet ja tämän järjestelyn mahdolliset vaikutukset.
- Ammattikokemuksen, pätevyyksien ja todistusten asianmukaisuus ja voimassaolo.
- Työn suunnittelussa, valvonnassa, dokumentoinnissa ja läpikäynnissä noudatettu menetelmä ja asianmukainen ammatillinen huolellisuus.
- Havainnot ja johtopäätökset ja niiden järjestykselliset, luotettavien ja asiaankuuluvien todennusaineistojen perusteella.

Toisen varmennustoimittajan työtä arvioituaan sisäisen tarkastuksen johtaja voi todeta, että sisäisen tarkastus ei voi luottaa työhön. Sisäiset tarkastajat voivat joko testata työn uudelleen ja kerätä lisätietoja tai suorittaa varmennuspalvelut itsenäisesti.

Jos sisäinen tarkastus aikoo tukeutua toisen varmennuksen tarjoajan työhön jatkuvasti tai pitkällä aikavälillä, osapuolten tulisi dokumentoida sopimussuhde ja määrittää annettava varmennus sekä varmennuksen tueksi vaadittava testaus ja näyttö.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Kommunikointi, joka koskee erillisiä varmennus- ja neuvonantotehtäviä ja vastuita, jotka voidaan dokumentoida yksittäisten varmennus- ja neuvonantopalvelujen tarjoajien kanssa pidettyjen kokousten muistiinpanoihin tai hallituksen ja ylimmän johdon kanssa pidettyjen kokousten pöytäkirjoihin.
- Varmennuskartat ja/tai yhdistetyt varmennussuunnitelmat, joissa yksilöidään kunkin varmennustarjoajan vastuut kullakin varmennusalueella.
- Menetelmän dokumentointi ja soveltaminen sen määrittämiseksi, tukeudutaanko palveluntarjoajan työhön.
- Muiden varmennuspalvelujen tarjoajien kanssa tehdyt sopimukset, joissa määritetään niiden suorittama varmennustyö.

## Periaate 10 Resurssien hallinta

**Sisäisen tarkastuksen johtaja hallinnoi resursseja sisäisen tarkastuksen strategian, suunnitelman ja toimivallan toteuttamiseksi.**

Resurssien hallinta edellyttää taloudellisten-, henkilö- ja teknologisten resurssien hankkimista ja tuloksellista käyttöönottoa. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulee hankkia tarvittavat resurssit sisäisen tarkastuksen vastuiden toteuttamiseksi ja ottaa ne käyttöön sisäisen tarkastuksen menetelmien mukaisesti.

## Standardi 10.1 Taloudellisten resurssien hallinta

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy hallinnoida sisäisen tarkastuksen taloudellisia resursseja.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy laatia budjetti, joka toteuttaa sisäisen tarkastuksen strategiaa ja tarkastussuunnitelmaa. Budjetti sisältää toimintaan tarvittavat resurssit, mukaan lukien koulutuksen sekä teknologian ja työkalujen hankinnan. Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy johtaa päivittäistä toimintaa tehokkaasti ja tuloksellisesti budjetin mukaisesti.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy pyytää hallitukselta hyväksyntä budjetille. Sisäisen tarkastuksen johtajan on ilmoitettava viipymättä hallitukselle ja ylimmälle johdolle riittämättömien taloudellisten resurssien vaikutuksista.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulee noudattaa organisaation asettamia budjetointiprosesseja. Riippumatta siitä, onko sisäinen tarkastus ulkoistettu tai ei, hallituksen tulisi hyväksyä riittävä budjetti.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi tarkastella säännöllisesti suunniteltua budjettia suhteessa lopulliseen budjettiin ja analysoida merkittäviä eroja määrittääkseen, tarvitaanko siihen muutoksia. Budjettiin voi sisältyä varauksia sisäisen tarkastuksen toimintasuunnitelman odottamattomiin, mutta kuitenkin välttämättömiin muutoksiin. Jos sisäisen tarkastuksen budjetti laaditaan toisen osaston, liiketoimintayksikön tai viranomaisen hallinnoiman suuremman budjetin osana, niin sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi silti ymmärtää juuri sisäiselle tarkastukselle osoitetut varat sekä seurata toteutuneita menoja ja sisäisen tarkastuksen käyttämien taloudellisten resurssien riittävyttä.

Mikäli ennakoimattomien olosuhteiden vuoksi tarvitaan merkittäviä lisäresursseja, niin sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi keskustella näistä olosuhteista viipymättä hallituksen ja ylimmän johdon kanssa.

### Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Sisäisen tarkastuksen toimintasuunnitelma, joka sisältää budjetin, ennusteet ja toteutuneet kulut.
- Pöytäkirjat kokouksista, joissa sisäisen tarkastuksen johtaja on keskustellut sisäisen tarkastuksen budjetista hallituksen ja ylimmän johdon kanssa.
- Hallituksen kokouspöytäkirjat, joissa on käsitelty sisäisen tarkastuksen budjettia ja sen hyväksymistä.



## Standardi 10.2 Henkilöresurssien hallinta

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy laatia menettely sisäisten tarkastajien rekrytoimiseksi, kehittämiseksi ja palveluksessa pitämiseksi, jotka ovat päteviä toteuttamaan sisäisen tarkastuksen strategiaa ja suunnitelmaa.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy pyrkiä varmistamaan, että henkilöresurssit ovat tarkoituksenmukaiset, riittävät ja tehokkaasti käytössä hyväksytyyn sisäisen tarkastuksen suunnitelman toteuttamiseksi. Tarkoituksenmukaisella tarkoitetaan tietojen, taitojen ja kykyjen yhdistelmää; riittävällä resurssien määrällä; ja tehokkaalla käytöllä resurssien kohdentamista siten, että sisäisen tarkastuksen suunnitelma toteutetaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy kommunikoida hallituksen ja ylimmän johdon kanssa sisäisen tarkastuksen henkilöresurssien tarkoituksenmukaisuudesta ja riittävydestä. Mikäli sisäisellä tarkastuksella ei ole tarkoituksenmukaisia ja riittäviä henkilöresursseja sisäisen tarkastuksen suunnitelman toteuttamiseksi, sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy päättää, miten nämä resurssit hankitaan tai viestiä ajoissa hallitukselle ja ylimmälle johdolle resurssien rajoitusten vaikutuksista. (Katso myös Standardi 8.2 Resurssit.)

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy arvioida jokaisen sisäisen tarkastajan ammattitaitoa ja kannustaa heitä ammatilliseen kehittymiseen. Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy tukea sisäisiä tarkastajia ammattitaitonsa kehittämisessä koulutuksen, esihenkilöltä saadun palautteen ja/tai mentoroinnin avulla. (Katso myös Standardi 3.1 Ammattitaito.)

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen resursoinnin rakenteen ja lähestymistavan tulisi olla linjassa sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen kanssa ja tukea sisäisen tarkastuksen strategian saavuttamista ja tarkastussuunnitelman toteuttamista.

Laatiessaan lähestymistapaa sisäisen tarkastuksen henkilöstöresurssien hallintaan sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi:

- Harkita organisaation ominaisuuksia, kuten rakennetta, monimutkaisuutta, maantieteellisyttä, kulttuurien ja kielten monimuotoisuutta ja organisaation riskiympäristön epävakautta.
- Harkita sisäisen tarkastuksen budjettia ja eri henkilöstöresurssivaihtoehtojen kustannustehokkuutta ja joustavuutta (esimerkiksi työntekijän palkkaamista tai sopimuksen laatimista ulkopuolisen palveluntarjoajan kanssa).
- Ymmärtää vaihtoehdot, joilla henkilöresurssit voidaan hankkia sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen noudattamiseen ja tarkastussuunnitelman toteuttamiseen.
- Kommunikoida ja sopia hallituksen ja ylimmän johdon kanssa lähestymistavasta.
- Harkita sisäisen tarkastuksen johtajan toimen seuraajasuunnitelman laatimista, mukaan lukien siihen liittyvät hallituksen kanssa käytävät keskustelut.

Ammattitaitoisten sisäisten tarkastajien palkkaamisen tukemiseksi sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi:

- Tehdä yhteistyötä henkilöstöhallinnon kanssa kehittääkseen toimenkuvauksia, jotka ovat Standardin 3.1 Ammattitaito, ja asiaankuuluvien ammatillisten ammattitaitoviitekehysten mukaisia.
- Harkita, mitä hyötyä sisäisiä tarkastajia palkattaessa on henkilöiden erilaisista taustoista, kokemuksista ja näkemyksistä ja miten tämä mahdollistaa osallistavan työyhteisön, tuloksellisen yhteistyön ja erilaisten näkemysten huomioimisen.
- Osallistua rekrytointitapahtumiin, kuten messuille, opiskelijatapahtumiin, ammatillisiin verkostoitumistilaisuuksiin ja haastatteluihin mahdollisten palkattavien henkilöiden osalta.

Sisäisten tarkastajien kehittämiseksi ja työsuhteessa pitämiseksi sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi:

- Toteuttaa sisäisen tarkastuksen strategisten tavoitteiden saavuttamista tukevaa palkitsemista, ylennyksiä ja tunnustusten antamista hyvistä suorituksista.
- Huolehtia sisäisten tarkastajien koulutuksista, työtulosten arvioinneista, ammattitaidon parantamisesta ja ammatillisen kehittymisen edistämisestä.
- Harkita sisäisen tarkastuksen ja organisaation henkilöstöhallinnon tavoitteita, esimerkiksi poikkihallinnollisen tiedon ja osaamisen jakamista sekä seuraajasuunnittelua.
- Luoda eettinen ja ammattimainen ympäristö, jossa sisäiset tarkastajat koulutetaan asianmukaisesti ja jossa he tekevät tuloksellista yhteistyötä. (Katso myös Asiakokonaisuus II: Eettisyys ja ammattitaito.)

Arvioidakseen, ovatko henkilöstöresurssit asianmukaiset ja riittävät sisäisen tarkastuksen suunnitelman toteuttamiseksi, sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi harkita seuraavia:

- Sisäisten tarkastajien ammattitaidot ja sisäisen tarkastuksen palvelujen toteuttamiseen tarvittava ammattitaito.
- Palveluiden luonne ja kompleksisuus.
- Käytettävissä olevien sisäisten tarkastajien ja työtuntien määrä.
- Aikataulurajoitukset, mukaan lukien sisäisten tarkastajien saatavuus ja organisaation tietojen, ihmisten ja toimitilojen saatavuus.
- Kyky luottaa muiden varmennuksenantajien työhön. (Katso myös Standardi 9.5 Koordinointi ja tukeutuminen.)

Sisäisen tarkastuksen johtaja huomioi ammattitaidon lisäksi sisäisen tarkastuksen toimeksiantojen ajankohdat ja aikataulut, jotka perustuvat yksittäisten sisäisten tarkastajien aikatauluihin ja tarkastuskohteesta vastaavan henkilöstön saatavuuteen. Jos toimeksianto on suunniteltu tapahtuvaksi tietynä ajankohtana, toimeksiantoon tarvittavien resurssien tulisi olla silloin käytettävissä.

Jos resurssit eivät riitä suunniteltuihin toimeksiantoihin, sisäisen tarkastuksen johtaja voi tarjota koulutusta nykyiselle henkilöstölle, pyytää organisaation sisäistä asiantuntijaa toimimaan vierailevana tarkastajana, palkata lisähenkilöstöä, luottaa muihin varmennuspalvelujen tarjoajiin, kehittää tehtävien kierrätyksiä tai laatia sopimus ulkoisen palveluntarjoajan kanssa. Ulkopuoliset palveluntarjoajat voivat tarjota erityisosaamista, hankeosaamista tai tehdä toimeksiantoja.

Kun sisäisen tarkastuksen palvelut toteutetaan sisäisesti, sisäisen tarkastuksen henkilöstöä voidaan täydentää kierrätysmallilla, jossa muiden liiketoimintayksiköiden työntekijät ovat väliaikaisesti sisäisessä tarkastuksessa ja palaavat myöhemmin takaisin omiin liiketoimintayksikköihinsä. Sisäiseen tarkastukseen siirtyvät työntekijät voivat tarjota erityisosaamista ja -tietoa sekä ainutlaatuisia näkemyksiä ja oivalluksia. Lisäksi, kun työntekijät siirtyvät takaisin liiketoimintayksikköihinsä, heidän sisäisen tarkastuksen kokemuksensa edistävää syvempää ymmärrystä organisaation hallinto-, riskienhallinta-

ja valvontaprosesseista. Tehtäviä kierrätettäessä sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi olla tietoinen mahdollisista objektiivisuuden heikentymisistä ja luoda niihin riittävät turvaamistoimet. (Katso myös Standardi 2.2 Objektiivisuuden turvaaminen.)

Toimeksiantojen valvontatyön tulisi sisältää riittävät toimintatavat, jotta sisäiset tarkastajat voivat saada rakentavaa palautetta kokeneemmilta valvoilta sisäisiltä tarkastajilta. Palaute voidaan antaa työpapereiden ja muun tietojen vaihdon laadunvarmistuksessa suullisesti tai kirjallisesti. Pehdyttämässä kokemattomammat sisäiset tarkastajat voivat seurata ja tarkkailla suoraan toimeksiannoissa asiantuntevaa henkilöstöä. Lisäksi jatkuva seuranta ja säännölliset itsearviointit, jotka koostuvat sisäisen tarkastuksen sisäisistä laadunarvioinneista, tarjoavat sisäisille tarkastajille mahdollisuuksia saada palautetta ja ehdotuksia tuloksellisuutensa lisäämiseksi. (Katso myös Standardi 12.1 Sisäinen laadunarviointi.) Säännöllisin väliajoin, kuten esimerkiksi vuosittain, tehtävät yksilölliset suoriutumisen arvioinnit voivat osaltaan edistää sisäisten tarkastajien ammatillista kehitystä.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi noudattaa organisaation henkilöstöpolitiikkaa tai, kuten julkisella sektorilla, noudattaa lakisääteisiä ja sopimusperusteisia henkilöstöperiaatteita. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi ymmärtää henkilöstöperiaatteet ja optimoida toimenkuvat, arviointiprosessit ja muut hyväksytyt henkilöstökehitykset, jotka tukevat sisäistä tarkastusta. Hallitukselle ja ylimmälle johdolle tulisi ilmoittaa, kun tiukka henkilökehitys heikentää mahdollisuuksia täyttää sisäisen tarkastuksen henkilöstötarpeet.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Kirjallinen analyysi sisäisten tarkastajien nykyisen ja vaaditun ammattitaidon välisistä eroista.
- Toimenkuvat.
- Organisaation palveluksessa olevien sisäisten tarkastajien ansioluettelot.
- Kirjalliset koulutussuunnitelmat ja todistukset suoritetuista koulutuksista.
- Ulkoisen palveluntarjoajan sopimukset ja palveluntarjoajan nimeämien sisäisten tarkastajien ansioluettelot.
- Sisäisen tarkastuksen suunnitelma arvioituilla toimeksiannon aikatauluilla ja siihen kohdennetuilla resursseilla.
- Pöytäkirjat sisältävät sisäisen tarkastuksen budjetista käyty keskustelut.
- Budjetoitujen työtuntien vertailu todellisiin työtunteihin toimeksiannon jälkeen.
- Arvioinnit sisäisen tarkastuksen ja yksittäisten sisäisten tarkastajien suoriutumisesta.

## Standardi 10.3 Teknologiset resurssit

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy pyrkiä siihen, että sisäisellä tarkastuksella on tarvittava teknologia sisäisen tarkastuksen prosessien tueksi. Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy säännöllisesti arvioida sisäisen tarkastuksen käyttämää teknologiaa sekä pyrkiä parantamaan vaikuttavuutta ja tehokkuutta.

Otettaessa käyttöön uutta teknologiaa, sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy järjestää asianmukainen koulutus sisäisille tarkastajille sen tehokkaasta käytöstä. Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy tehdä yhteistyötä organisaation tietotekniikka- ja tietoturvaluustoimintojen kanssa ja varmistaa näin teknologisten resurssien asianmukainen käyttöönotto.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy viestiä hallitukselle ja ylimmälle johdolle teknologiaan liittyvien rajoitusten vaikutuksista sisäisen tarkastuksen vaikuttavuuteen tai tehokkuuteen.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen tulisi käyttää teknologiaa toimintansa vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. Tällaista teknologiaa ovat esimerkiksi:

- Tarkastusten hallintajärjestelmät.
- Hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien kuvaussovellukset.
- Työvälineet, jotka auttavat datan hallinnassa, hyödyntämisessä ja analytiikassa.
- Työvälineet, jotka auttavat viestinnässä ja yhteistyössä.

Arvioidakseen, onko sisäisellä tarkastuksella teknisiä resursseja vastuidensa toteuttamiseen, sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi:

- Arvioida, miten tietotekniikan mahdollistamien parannusten hankkiminen ja käyttöönotto olisi toteutettavissa sisäisen tarkastuksen työssä.
- Tehdä yhteistyötä muiden osastojen kanssa yhteisissä hallinto-, riski- ja valvontajärjestelmissä.
- Esittää perustellut teknologiahankintojen investointianomukset hyväksyttäväksi hallitukselle ja ylimmälle johdolle.
- Laatia ja toteuttaa suunnitelmat ottaa käyttöön hyväksytyt tekniset työvälineet. Sisällyttää suunnitelmiin sisäisten tarkastajien kouluttaminen ja toteutuneiden hyötyjen osoittaminen hallitukselle ja ylimmälle johdolle.
- Tunnistaa ja vastata teknologian käytöstä aiheutuviin riskeihin, mukaan lukien tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät riskit.

### Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Sisäisen tarkastuksen strategian osiot, joissa kuvataan nykyiset tai suunnitellut aloitteet teknologian käytöstä sisäisen tarkastuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Dokumentoidut keskustelut tai suunnitelmat, jotka liittyvät tietotekniikan hyödyntämiseen ja soveltamiseen.

- Tiedot teknologian soveltamisesta, koulutuksesta ja käytöstä, mukaan lukien työpaperit, jotka osoittavat teknologian käytön toimeksiantojen aikana.
- Sisäisten tarkastajien nimet ja heidän tietotekniikkaansa liittyvät tutkinnot ja pätevyyydet.
- Tietoturva, tiedonhallinta sekä muut käytännöt ja periaatteet, jotka liittyvät sisäisen tarkastuksen teknisten resurssien käyttöön.

## Periaate 11 Vaikuttava viestintä

### **Sisäisen tarkastuksen johtaja ohjaa sisäistä tarkastusta viestimään vaikuttavasti sidosryhmiensä kanssa.**

Vaikuttava viestintä edellyttää suhteiden ja luottamuksen rakentamista, ja tekee mahdolliseksi, että sidosryhmät hyötyvät sisäisen tarkastuksen tuloksista. Sisäisen tarkastuksen johtajan vastuulla on tukea sisäistä tarkastusta jatkuvassa kommunikoinnissa sidosryhmien kanssa luottamuksen rakentamiseksi ja suhteiden vahvistamiseksi. Sisäisen tarkastuksen johtaja ohjaa sisäisen tarkastuksen muodollista viestintää hallituksen ja ylimmän johdon kanssa. Tämä mahdollistaa laadukkaan viestinnän sisäisen tarkastuksen tuloksiin perustuvista näkemyksistä.

## Standardi 11.1 Suhteiden luominen ja viestintä sidosryhmien kanssa

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy kehittää menettelyt sisäiselle tarkastukselle suhteiden ja luottamuksen rakentamiseksi keskeisten sidosryhmien kanssa. Näihin sidosryhmiin kuuluvat hallitus, ylin johto, operatiivinen johto, viranomaiset, sisäiset ja ulkoiset varmennuspalveluiden tarjoajat ja muut konsultit.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy edistää virallista ja epävirallista kommunikointia sisäisen tarkastuksen ja sidosryhmien välillä vahvistaen keskinäistä ymmärrystä seuraavista asioista:

- Organisaation tavoitteet ja haasteet.
- Menetelmät riskien tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi sekä varmentamiseksi.
- Osapuolien roolit ja vastuut sekä yhteistyömahdollisuudet.
- Asiaankuuluvat viranomaisvaatimukset.
- Organisaation merkittävät prosessit, sisältäen taloudellisen raportoinnin.

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Säännöllinen ja jatkuva viestintä hallituksen, ylimmän johdon ja sisäisen tarkastuksen välillä lisää yhteistä ymmärrystä organisaation riskeistä ja varmentamisen prioriteeteista sekä edistää muutoksiin sopeutumista. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi olla mukana organisaation viestintäkanavissa, jotta hän pysyisi ajan tasalla organisaation tavoitteista ja riskeihin mahdollisesti vaikuttavista merkittävistä muutoksista ja suunnitelluista toimenpiteistä. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi myös osallistua kokouksiin hallituksen,

keskeisten valiokuntien ja ylimmän johdon sekä suoraan ylimmälle johdolle raportoivien tahojen kanssa. (kuten esimerkiksi vaatimustenmukaisuuden, riskienhallinnan ja laadunvalvonnan kokouksiin.)

Lisäksi sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi keskustella hallituksen ja ylimmän johdon kanssa käytettävistä viestintätavoista määrittääkseen kriteerit merkittävillä asioilla, jotka edellyttävät virallista viestintää, virallisen viestinnän muodosta ja sisällöstä sekä viestinnän säännöllisyydestä.

Tapaaminen yksittäisten ylimmän johdon ja hallituksen jäsenten kanssa itsenäisesti antaa sisäisen tarkastuksen johtajalle mahdollisuuden luoda heihin suhteita ja saada tietoa heidän huolenaiheistaan ja näkökulmistaan. Ymmärtääkseen paremmin liiketoiminnan tavoitteita ja prosesseja sisäisten tarkastajien tulisi tavata operatiivisen johdon keskeisiä jäseniä, kuten liiketoimintayksiköiden johtajia ja operatiivisia tehtäviä toteuttavia työntekijöitä. Tiukasti säännellyillä toimialoilla tai sektoreilla sisäisen tarkastuksen johtajan, tilintarkastajien ja viranomaisten väliset tapaamiset voivat olla tarkoituksenmukaisia.

Sisäisen tarkastuksen johtaja ja sisäiset tarkastajat voivat aloittaa keskustelun johdon ja hallituksen kanssa strategioista, tavoitteista ja riskeistä sekä toimialan uutisista, trendeistä ja sääntelyn muutoksista. Tällaiset keskustelut sekä kyselyt, haastattelut ja työpajat ovat hyödyllisiä erityisesti väärinkäytöksiä ja riskejä koskevan tiedon saamiseksi. Verkkosivustot, uutiskirjeet, esitykset ja muut kommunikointimuodot voivat olla tuloksellisia menetelmiä sisäisen tarkastuksen roolin ja hyötyjen viestimiseksi työntekijöille ja muille sidosryhmille.

Sisäisen tarkastuksen johtaja voi valtuuttaa yksittäisiä sisäisiä tarkastajia vastaamaan viestinnästä keskeisten toimintojen johtajien, kuten liiketoiminta, kansainvälisten toimintojen, tietotekniikan, rahoituksen, vaatimustenmukaisuuden ja henkilöstöhallinnon kanssa. (Katso myös Standardi 9.5 Koordinointi ja tukeutuminen.)

Kommunikointiin tulisi sisältyä mahdollisuus jatkuvaan, epäviralliseen vuorovaikutukseen sisäisten tarkastajien ja organisaation työntekijöiden välillä. Kun epävirallinen vuorovaikutus tapahtuu johdonmukaisesti, työntekijät alkavat luottaa sisäisiin tarkastajiin, mikä lisää sellaisten avoimien keskustelujen todennäköisyyttä, joita ei välttämättä käydä virallisissa kokouksissa. Osana suhteiden rakentamista epävirallinen vuorovaikutus voi parantaa sisäisten tarkastajien kokonaisvaltaista ymmärrystä organisaatiosta ja sen valvontaympäristöstä. Sisäisten tarkastajien kierrättäminen liiketoimintayksiköiden tai toimipaikkojen työtehtävissä voi heikentää epävirallisesta kommunikoinnista saatavia hyötyjä ja lisätä tarvetta suojata sisäisten tarkastajien puolueettomuutta.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Sisäisen tarkastuksen kirjalliset toimintasuunnitelmat sidosryhmäsuhteiden hoitamisesta.
- Esityslistat tai pöytäkirjat sisäisen tarkastuksen tarkastajien ja sidosryhmien välisistä tapaamisista.
- Kyselyt, haastattelut ja ryhmätyöpajat, joiden avulla sisäiset tarkastajat pyytävät palautetta sisäisiltä sidosryhmiltä.
- Verkkosivustot, uutiskirjeet, esitysmateriaalit ja muut viestintävälineet, joiden avulla sisäinen tarkastus kommunikoi oman organisaationsa sidosryhmien kanssa.

## Standardi 11.2 Tuloksellinen viestintä

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy laatia ja toteuttaa menetelmiä, joilla edistetään tarkkaa, objektiivista, selkeää, ytimekästä, rakentavaa, kokonaisvaltaista ja oikea-aikaista sisäisen tarkastuksen viestintää.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Menetelmiin voi sisältyä periaatteita, kriteerejä, tyylioppaita ja menettelyjä, joilla ohjataan sisäisen tarkastuksen viestintää ja saavutetaan johdonmukaisuus. Viestintätavoissa tulisi ottaa huomioon hallituksen, ylimmän johdon ja muiden sidosryhmien odotukset. (Katso myös Standardit 9.3 Menetelmät ja 15.1 Toimeksiannon loppuraportointi.) Sisäisen tarkastuksen johtaja voi järjestää sisäisille tarkastajille esimerkiksi viestintään, viestien kirjoittamiseen ja esitysmateriaalien valmisteluun liittyvää koulutusta.

Menetelmien, kuten laadunvarmistuksen, tulisi parantaa sitä, missä määrin toimeksiannon viestintä on:

- Tarkkaa – virheetöntä, vääristymätöntä ja tosiasioille perustuvaa. Sisäisten tarkastajien tulisi kommunikoinnissaan käyttää täsmällisiä termejä ja kuvauksia, joita kerätyt tiedot tukevat. Sisäisten tarkastajien tulisi huomioida myös muut tarkkuuteen liittyvät standardit, mukaan lukien Standardi 11.4 Virheet ja puutteet.
- Puolueetonta – tasapuolista ja kaikkien merkityksellisten tosiseikkojen ja tekijöiden oikeudenmukaisen ja tasapainoisen arvioinnin tulos. Sisäisen tarkastuksen havaintojen, johtopäätösten, suositusten ja/tai toimintasuunnitelmien ja muiden tulosten tulisi perustua merkityksellisten olosuhteiden tasapainoiseen arviointiin. Kommunikoinnissa tulisi keskittyä tosiasioiden tunnistamiseen ja niiden linkittämiseen tavoitteisiin. Sisäisten tarkastajien tulisi välttää termejä, joita voidaan pitää puolueellisina. (Katso myös Periaate 2 Objektiivisuuden säilyttäminen ja sen standardit.)
- Selkeää – loogista ja asianomaisten sidosryhmien helposti ymmärtämää ja tarpeetonta teknistä kieltä välttävää. Selkeys lisääntyy, kun sisäiset tarkastajat käyttävät organisaatiossa yleisesti käytettyä sanaston mukaista kommunikointia ja kohdeyleisölle helposti ymmärrettävää kieltä. Sisäisten tarkastajien tulisi välttää tarpeetonta teknistä kielenkäyttöä ja määritellä tärkeät termit, jotka ovat epätavallisia tai joita käytetään kommunikoinnille tai esitykselle ominaisella tai ainutlaatuisella tavalla. Sisäiset tarkastajat parantavat kommunikoinnin selkeyttä sisällyttämällä siihen merkittäviä yksityiskohtia, jotka tukevat havaintoja, päätelmiä, suosituksia ja/tai toimintasuunnitelmia.
- Tiivistä – ytimekästä ja ilman tarpeettomia yksityiskohtia ja monisanaisuutta. Sisäisten tarkastajien tulisi välttää monisanaisuutta ja poistaa tarpeettomat, merkityksettömät tai toimeksiantoon ja palveluun liittymättömät tiedot.
- Rakentavaa – hyödyllistä sidosryhmille ja organisaatiolle sekä toiminnan parannuksia tarvittaessa mahdollistavaa. Sisäisten tarkastajien tulisi ilmaista tiedot tarkoituksenmukaisella ja hyödyllisellä tavalla, joka helpottaa yhteistyötä tarkastuskohteen kanssa kehittämismahdollisuuksien määrittämisessä.
- Kokonaisvaltaista – sisältäen asiaankuuluvat, luotettavat ja riittävät tiedot sekä todisteet, jotka tukevat sisäisen tarkastuksen tuloksia. Täysipainoisuuden ansiosta lukija voi tehdä samat johtopäätökset kuin sisäiset tarkastajat. Sisäisen tarkastajan tulisi mukauttaa kommunikointi vastaamaan eri vastaanottajien tarpeita ja huomioida tiedot, joita he tarvitsevat vastuullaan olevien korjaustoimenpiteiden toteuttamiseksi. Esimerkiksi kommunikointi hallitukselle ja ylimmälle johdolle voi poiketa kommunikoinnista tarkastuskohteen johdolle.

- Oikea-aikaista – asian merkittävyyden mukaan asianmukaisesti ajoitettua, jolloin johto voi ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Ajantasaisuus voi olla erilainen kussakin organisaatiossa ja riippua toimeksiannon luonteesta.

Sisäisen tarkastuksen johtaja voi luoda sisäisen tarkastuksen viestinnän vaikuttavuuden seurantaan keskeiset suorituskyvyn mittarit, joita voidaan käyttää osana sisäisen tarkastuksen laadunvarmistus- ja kehittämisohjelmaa. (Katso myös Standardi 8.3 Laatu ja Periaate 12 Laadun parantaminen ja sen standardit.)

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Hyvään viestintään liittyvät ohjeistukset, mallipohjat ja muut kirjalliset menetelmät tulokselliseen kommunikointiin.
- Tiedot osallistumisesta tehokkaiden kommunikointitaitojen koulutuksiin tai tehokkaisiin kokouksiin.
- Sisäisen tarkastuksen johtajan hyväksymät lopulliset kommunikoinnit ja muut asiakirjat sekä tuloksellisen kommunikoinnin ominaispiirteiden mukaiset asiakirjat.
- Esitysmateriaalit tai kokouspöytäkirjat, jotka osoittavat tuloksellisen kommunikoinnin ominaisuudet.
- Asiakirjat, jotka osoittavat viestinnän oikea-aikaisuuden.
- Työpaperit, jotka osoittavat tuloksellisen kommunikoinnin ominaisuudet.
- Työpaperit, joissa on laadunvarmistuksen muistiinpanoja kommunikoinnin tuloksellisuuden parantamisesta.
- Sisäisen tarkastuksen viestinnän laatua koskevien sidosryhmille lähetettyjen kyselyjen tulokset.
- Laadunvarmistus- ja kehittämisohjelman tulokset.

## Standardi 11.3 Tulosten viestintä

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy viestiä sisäisen tarkastuksen tuloksista hallitukselle ja ylimmälle johdolle säännöllisesti ja kunkin toimeksiannon osalta tarpeen mukaan. Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy ymmärtää hallituksen ja ylimmän johdon odotukset viestintätavasta ja ajoituksesta.

Sisäisen tarkastuksen tuloksiin voi kuulua:

- Toimeksiannon kokonaisarvio.
- Teemat, kuten toimivat käytännöt tai juurisyyt.
- Liiketoimintayksikön tai organisaation tason päätelmät.



### **Toimeksiannon kokonaisarvio**

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy käydä läpi ja hyväksyä toimeksiantojen raportointi, joka sisältää kokonaisarvion. Sisäisen tarkastuksen johtaja päättää, kenelle ja miten raportointi jaetaan ennen sen julkaisua. Vaikka nämä tehtävät delegoitaisiin muille sisäisille tarkastajille, säilyy kokonaisvastuu sisäisen tarkastuksen johtajalla. Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy pyytää tarvittaessa neuvoja lakiasioiden johtajalta ja/tai ylimmältä johdolta ennen raportoinnin julkaisemista organisaation ulkopuolisille tahoille, ellei laeissa ja/tai säädöksissä toisin vaadita tai rajoiteta. (Katso myös Standardit 11.4 Virheet ja puutteet, 11.5 Viestintä riskien hyväksymisestä ja 15.1 Toimeksiannon loppuraportointi.)

### **Teemat**

Tarkasteltaessa useiden eri toimeksiantojen havaintoja ja johtopäätöksiä kokonaisvaltaisesti, ne voivat sisältää yhteisiä tekijöitä, tapoja tai suuntauksia, kuten juurisyytä. Kun sisäisen tarkastuksen johtaja tunnistaa organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseihin liittyviä teemoja, niistä täytyy viestiä ajoissa hallitukselle ja ylimmälle johdolle. Viestinnän täytyy sisältää näkemykset, neuvot ja/tai johtopäätökset.

### **Liiketoimintayksikön tai organisaation tason päätelmät**

Sisäisen tarkastuksen johtajalta voidaan pyytää toimialan vaatimusten, lakien ja/tai säädösten tai hallituksen, ylimmän johdon ja/tai muiden sidosryhmien odotusten perusteella johtopäätöksiä liiketoimintayksikön tai organisaation tasolla hallinto-, riskienhallinta- ja/tai valvontaprosessien tuloksellisuudesta. Johtopäätökset perustuvat sisäisen tarkastuksen johtajan ammatilliseen harkintaan, joka muodostuu useista toimeksiannoista. Johtopäätösten tueksi täytyy esittää asiaankuuluvat, luotettavat ja riittävät tiedot.

Hallitukselle tai ylimmälle johdolle viestittävien johtopäätösten täytyy sisältää:

- Yhteenveto pyynnöstä.
- Johtopäätöksissä käytetyt arviointikriteerit, esimerkiksi hallinto-, riski ja kontrolli viitekehykset.
- Laajuus, rajoitukset ja ajanjakso, jota johtopäätökset koskevat.
- Yhteenveto tiedoista, jotka tukevat johtopäätöksiä.
- Tieto siitä, jos on tukeuduttu muiden varmennuspalveluiden tarjoajien työhön.

## **Soveltamisessa huomioon otettavaa**

Sisäisen tarkastuksen palvelujen tulokset voivat perustua yksittäisiin toimeksiantoihin, useisiin toimeksiantoihin ja ajan mittaan tapahtuvaan vuorovaikutukseen hallituksen ja ylimmän johdon kanssa.

### **Toimeksiannon kokonaisarvio**

Vaikka Standardi 13.1 Toimeksiannon viestintä edellyttää, että sisäiset tarkastajat kommunikoivat koko toimeksiannon ajan tarkastuskohteesta vastaavien henkilöiden kanssa, sisäisen tarkastuksen johtaja on vastuussa toimeksiannon loppuraportoinnin jakamisesta asianmukaisille osapuolille. Asianmukaisia osapuolia voivat olla hallitus, ylin johto ja/tai johdon toimenpidesuunnitelmien laatimisesta ja toteuttamisesta vastaavat tahot. (Katso myös Standardi 15.1 Toimeksiannon loppuraportointi.)

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi kannustaa sisäisiä tarkastajia antamaan tunnustusta hyväksyttävästä ja positiivisesta suoriutumisesta toimeksiannon raportoinnissaan. Esimerkit eri toimeksiannoissa tunnistetuista hyvistä käytännöistä voivat olla siirrettävissä organisaation muihin osiin tai niitä voidaan käyttää vertailukohtana koko organisaatiossa.

### **Teemat**

Useiden toimeksiantojen havaintojen ja johtopäätösten seuraaminen voi mahdollistaa trendien tunnistamisen, kuten olosuhteiden parantumisen tai huonontumisen kriteereihin verrattuna, juurisyyntä asiantilan taustalla tai mahdollisuuden jakaa käytäntöjä, jotka lisäävät tehokkuutta tai vaikuttavuutta. Tällaiset trendit voivat myös johtaa lisätoimeksiantoihin, joissa keskitytään kyseiseen aihealueeseen koko organisaatiossa.

Hallituksen ja ylimmän johdon viestinnän tulisi sisältää:

- Merkittävät valvonnan heikkoudet ja perusteellinen juurisyyntäanalyysi.
- Temaattisia tai systeemisiä kysymyksiä, toimia tai niiden edistymisiä, jotka esiintyvät useissa toimeksiannoissa tai liiketoimintayksiköissä.

Muilta varmennuksen tarjoajilta saadut näkemykset tulisi huomioida teemoja tunnistettaessa. (Katso myös Standardi 9.5 Koordinointi ja tukeutuminen.)

### **Liiketoimintayksikön tai organisaation tason päätelmät**

Kun sisäisen tarkastuksen johtaja kertoo havainnoista liiketoimintayksikön tai koko organisaation tasolla, hänen tulisi miettiä, miten johtopäätös liittyy organisaation strategioihin, tavoitteisiin ja riskeihin. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi myös harkita, ratkaiseeko johtopäätös ongelman, tuoko se lisäarvoa ja/tai lisääkö se johdon tai muiden sidosryhmien luottamusta tiettyyn aiheeseen tai asioiden tilaan.

Sisäisen tarkastuksen johtaja ottaa huomioon myös ajanjakson, jota johtopäätös koskee, ja mahdolliset laajuuden rajoitukset määrittääkseen, mitkä toimeksiannot olisivat merkityksellisiä kokonaisarvion kannalta. Kaikki asiaan liittyvät toimeksiannot tai hankkeet huomioidaan, mukaan lukien muiden sisäisten ja ulkoisten varmennuspalveluiden tarjoajien toimeksiannot. (Katso myös Standardi 9.5 Koordinointi ja tukeutuminen.)

Kokonaisarvio voi esimerkiksi perustua organisaation paikallisella, alueellisella ja kansallisella tasolla tehtyihin toimeksiantojen kokonaisarvioihin sekä ulkopuolisilta tahoilta, kuten riippumattomilta kolmansilta osapuolilta tai viranomaisilta, saatuihin raportoihin tuloksiin. Toimeksiannon laajuus tarjoaa perusteet yleiselle päätelmälle määrittämällä ajanjakson, toiminnot, rajoitukset ja muut muuttujat, jotka kuvaavat päätelmän rajoituksia.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi tehdä yhteenveto tiedoista, joihin kokonaisarvio perustuu, ja yksilöitävä asiaankuuluvat riskien tai valvonnan viitekehykset tai muut kriteerit, joita käytetään kokonaisarvioinnin perustana. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi kertoa, miten kokonaisarvio liittyy organisaation strategioihin, tavoitteisiin ja riskeihin. Kokonaisarviot ilmoitetaan yleensä kirjallisesti, mutta ne voidaan toimittaa myös suullisesti.

## **Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta**

- Toimeksiannon loppuraportointi, mukaan lukien toimeksiantoa koskevat havainnot, suositukset ja johtopäätökset.
- Sisäisen tarkastuksen johtajan yhteenveto, pöytäkirjat, muistiinpanot, esitysmateriaalit tai asiakirjat, jotka osoittavat tietojen vaihdon hallituksen ja ylimmän johdon kanssa.
- Analyysit, mukaan lukien raportit, kaaviot ja kehitystrendejä kuvaavat käyrät.
- Asiaankuuluvat riski- tai valvontaviitekehykset tai muut kriteerit, joita käytetään kokonaisarvion perustana.

## Standardi 11.4 Virheet ja puutteet

### Vaatimukset

Mikäli loppuraportointi sisältää merkittävän virheen tai puutteen, täytyy sisäisen tarkastuksen johtajan viipymättä ilmoittaa korjatut tiedot kaikille alkuperäisen viestinnän vastaanottaneille tahoille.

Merkittävyys määräytyy hallituksen kanssa sovittujen kriteerien mukaan.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen johtajan ja hallituksen tulisi sopia miten loppuraportoinnin korjauksesta kommunikoidaan. Merkittävyyden määrittämiseksi sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi arvioida, voiko virheellisellä tai puuttuvalla tiedolla olla oikeudellisia tai sääntelyyn liittyviä seurauksia tai voiko se muuttaa havaintoja, johtopäätöksiä, suosituksia tai johdon toimenpidesuunnitelmia.

Sisäisen tarkastuksen johtaja määrittelee asianmukaisimman viestintätavan siten, että korjatut tiedot saadaan kaikille alkuperäisen kommunikoinnin vastaanottaneille tahoille. Korjattujen tietojen kommunikoinnin lisäksi sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi tunnistaa virheen tai laiminlyönnin syy ja ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin vastaavan tilanteen välttämiseksi jatkossa.

### Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Sisäisen tarkastuksen virheiden ja puutteiden käsittelyn menetelmät.
- Hallituksen kanssa sovitut, sisäisen tarkastuksen johtajan merkittävyyden määrittämiseksi käyttämät kriteerit.
- Kirjeenvaihto ja muut asiakirjat, joista ilmenee, miten sisäisen tarkastuksen johtaja on määrittänyt virheen tai laiminlyönnin merkittävyyden ja syyn.
- Sisäisen tarkastuksen johtajan kalenteri, hallituksen tai muun kokouksen pöytäkirja, muistio ja sähköpostikirjeenvaihto, jossa keskusteltiin virheestä tai laiminlyönnistä.
- Alkuperäiset ja korjatut lopulliset raportit.
- Dokumentaatio siitä, että asianomaiset osapuolet ovat saaneet korjatun raportin.

## Standardi 11.5 Viestintä riskien hyväksymisestä

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy viestiä riskitasoista, joita ei voida hyväksyä.

Kun sisäisen tarkastuksen johtaja toteaa, että johto on hyväksynyt organisaation riskinottohalukkuuden tai riskinsietokyvyn ylittävän riskitason, asiasta täytyy keskustella ylimmän johdon kanssa. Mikäli sisäisen tarkastuksen johtaja toteaa, että ylin johto ei ole ratkaissut asiaa, täytyy asia viedä hallituksen käsiteltäväksi. Sisäisen tarkastuksen johtajan vastuulla ei ole ratkaista riskiä.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen johtaja saa ymmärrystä organisaation riskeistä ja riskinsietokyvystä keskustelemalla hallituksen ja ylimmän johdon kanssa, luomalla suhteita ja kommunikoimalla jatkuvasti sidosryhmien kanssa sekä sisäisen tarkastuksen palvelujen tulosten kautta. (Katso myös Standardit 8.1 Vuorovaikutus hallituksen kanssa; 9.1 Hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien ymmärtäminen; ja 11.1 Suhteiden luominen ja viestintä sidosryhmien kanssa.) Tämä luo sisäisen tarkastuksen johtajalle ymmärrystä organisaation hyväksymästä riskitasosta. Jos organisaatiolla on virallinen riskienhallintaprosessi, sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi ymmärtää johdon toimintaperiaatteet riskien hyväksymiseksi.

Sisäisen tarkastuksen johtaja voi keskustella ja sopia hallituksen kanssa riskinottohalukkuuden tai riskinsietokyvyn ylittävien riskien hyväksymisen dokumentointi- ja kommunikointimenetelmistä. Standardien vaatimusten lisäksi menetelmissä tulisi ottaa huomioon organisaation riskienhallintaprosessi, -toimintaperiaatteet ja -menettelyt. Riskienhallintaprosessiin voi sisältyä suositeltava lähestymistapa tiedottaa merkittävistä riskiasioista. Lähestymistapaan voi sisältyä kommunikoinnin oikea-aikaisuus, raportointihierarkia, ja konsultaatio lakiasioiden johtajan tai vaatimustenmukaisuusjohtajan kanssa. Sisäisen tarkastuksen menetelmien tulisi myös sisältää menettelyt keskustelujen ja tehtyjen toimenpiteiden dokumentoimiseksi, mukaan lukien kuvaus riskistä, huolenaiheen syy, johdon peruste sisäisen tarkastajan suositusten tai muiden toimenpiteiden toteuttamatta jättämiselle, riskin hyväksymisestä vastaavan henkilön nimi ja keskustelupäivä.

Sisäisen tarkastuksen johtaja voi tulla tietoiseksi johdon hyväksymästä riskistä tarkastelemalla johdon vastineita toimeksiannon havaintoihin ja seuraamalla johdon edistymistä suositusten ja toimenpidesuunnitelmien toteuttamisessa. Suhteiden luominen ja yhteydenpidon ylläpitäminen sidosryhmien kanssa ovat lisäkeinoja pysyä ajan tasalla riskienhallinnasta, sisältäen johdon riskin hyväksynnän.

Kun riskit ylittävät riskinottohalukkuuden, vaikutuksia voivat olla esimerkiksi:

- Organisaation maineen vahingoittuminen.
- Haitta organisaation työntekijöille tai muille sidosryhmille.
- Merkittävät lakisääteiset sakot, liiketoiminnan harjoittamisen rajoitukset tai muut taloudelliset tai sopimusoikeudelliset rangaistukset.
- Olennaiset virheet.
- Eturistiriitatilanteet, väärinkäytökset tai muut laittomat toimet.
- Merkittävät esteet strategisten tavoitteiden saavuttamiselle.

Sisäisen tarkastuksen johtajan ammatillinen harkinta vaikuttaa siihen, katsotaanko johdon hyväksyneen riskitason, joka ylittää riskinottohalukkuuden tai riskinsietokyvyn. Jos esimerkiksi johto ei ole edistynyt riittävästi toimenpidesuunnitelmissa, sisäisen tarkastuksen johtaja voi todeta, että johto on hyväksynyt riskitason, joka ylittää riskinottohalukkuuden tai riskinsietokyvyn. Ennen kuin asia välitetään hallitukselle ja/tai ylimmälle johdolle, sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi käsitellä asiaa suoraan riskialueesta vastaavan johdon kanssa jakaakseen huolenaiheita, ymmärtääkseen johdon näkökulman ja sopiaakseen päivitetystä toimenpidesuunnitelmasta.

Tämän standardin vaatimuksia sovelletaan vain silloin, kun sisäisen tarkastuksen johtaja ei pääse yhteisymmärrykseen riskienhallinnasta vastaavan johdon kanssa. Mikäli kohtuuttomaksi todettu riski jää ylimmän johdon kanssa käydyn keskustelun jälkeen ratkaisematta, sisäisen tarkastuksen johtaja eskaloi asian hallitukselle. Hallituksen tehtävänä on päättää, miten huolenaihetta käsitellään johdon kanssa.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Keskustelujen dokumentointi ja sopimus hallituksen kanssa menetelmistä kommunikoida riskeihin liittyvistä huolenaiheista.
- Dokumentaatio operatiivisen ja ylimmän johdon kanssa käydyistä keskusteluista liittyen riskeihin ja suositeltuihin toimenpiteisiin, mukaan lukien kokouspöytäkirjat.
- Dokumentaatio, jossa selitetään riskiin liittyvä huolenaihe ja sisäisen tarkastuksen tekemät toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi, mukaan lukien asian eskalointi operatiiviselta johdolta ylemmälle johdolle.
- Dokumentaatio hallituksen kanssa pidetyistä kokouksista, mukaan lukien yksityiset tai suljetut istunnot, joiden aikana huolenaihe eskaloitiin hallitukselle.

## Periaate 12 Laadun parantaminen

***Sisäisen tarkastuksen johtaja on vastuussa sisäisen tarkastuksen Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien noudattamisesta ja jatkuvasta toiminnan kehittämisestä.***

Laatu mittaa sekä sisäisen tarkastuksen Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien noudattamista että toiminnan tavoitteiden saavuttamista. Siksi laadunvarmistus- ja kehittämisohjelma on suunniteltu arvioimaan ja edistämään sisäisen tarkastuksen standardien mukaisuutta, toiminnan tavoitteiden saavuttamista ja jatkuvaa kehittämistä. Ohjelma sisältää sisäisiä ja ulkoisia arviointeja. (Katso myös Standardit 8.3 Laatu ja 8.4 Ulkoinen laadunarviointi)

Sisäisen tarkastuksen johtaja vastaa siitä, että sisäinen tarkastus pyrkii kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Tämä edellyttää toiminnan mittaamisen kehittämistä sisäisen tarkastuksen toimeksiantojen, sisäisten tarkastajien ja sisäisen tarkastuksen toiminnan suorituskyvyn arvioimiseksi. Toiminnan mitattavuus muodostaa perustan toiminnan tavoitteiden saavuttamisen ja jatkuvan kehittämisen arvioinnille.

## Standardi 12.1 Sisäinen laadunarviointi

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy kehittää ja toteuttaa sisäisiä arviointeja siitä, miten sisäinen tarkastus noudattaa Kansainvälisiä sisäisen tarkastuksen standardeja ja miten se edistyy toiminnan tavoitteiden saavuttamisessa.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy laatia Standardissa 8.3 Laatu kuvatut sisäisten arviointien menetelmät, jotka sisältävät:

- Sisäisen tarkastuksen standardienmukaisuuden ja toiminnan tavoitteiden saavuttamisen jatkuvan seurannan.
- Säännölliset itsearviointit tai arviointit muilta organisaation henkilöiltä, joilla on riittävät tiedot sisäisen tarkastuksen käytännöistä standardienmukaisuuden arvioimiseksi.
- Viestintä hallitukselle ja ylimmälle johdolle sisäisten arviointien tuloksista.

Säännöllisten itsearviointien tulosten perusteella sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy laatia toimenpidesuunnitelma ja sen toteuttamisaikataulu Standardien noudattamisen puutteiden korjaamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy viestiä säännöllisten itsearviointien ja toimenpidesuunnitelmien tuloksista hallitukselle ja ylimmälle johdolle. (Katso myös Standardit 8.1 Vuorovaikutus hallituksen kanssa, 8.3 Laatu ja 9.3 Menetelmät.)

Sisäiset arviointit täytyy dokumentoida ja sisällyttää riippumattoman kolmannen osapuolen tekemään ulkoiseen laadunarviointiin. (Katso myös Standardi 8.4 Ulkoinen laadunarviointi.)

Mikäli Standardien noudattamisen puutteet vaikuttavat sisäisen tarkastuksen toimintaan tai sen kokonaislaajuuteen, sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy ilmoittaa poikkeamasta ja sen vaikutuksista hallitukselle ja ylimmälle johdolle.

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

### **Jatkuva seuranta**

Jatkuvaan seurantaan kuuluu sisäisen tarkastuksen päivittäinen valvonta, tarkastelu ja mittaaminen. Jatkuva seuranta sisältyy toimintaperiaatteisiin ja käytäntöihin, jotka tukevat sisäisen tarkastuksen johtamista, ja se sisältää prosessit, työkalut ja tiedot, jotka ovat tarpeen Standardien noudattamisen arvioimiseksi.

Sisäisen tarkastuksen edistymistä suorituskykytavoitteiden saavuttamisessa ja standardien mukaisuudessa seurataan ensisijaisesti arvioimalla esimerkiksi toimeksiantosunnittelun, työpapereiden ja tarkastusraporttien laatua. Näiden menetelmien avulla voidaan tunnistaa heikkouksia tai parannusta tarvitsevia alueita ja laatia toimenpidesuunnitelmia niiden käsittelemiseksi. Sisäisen tarkastuksen johtaja voi kehittää sisäisille tarkastajille koko toimeksiannon ajan käytettäviä malleja tai automatisoituja työpapereita työkäytäntöjen standardisoinnin ja yhdenmukaisuuden edistämiseksi.

Riittävä toimeksiannon valvonta toimii perustana laadun varmistus- ja kehittämisohjelmalle. Valvonta alkaa suunnittelusta ja jatkuu koko toimeksiannon ajan. Valvontaan voi sisältyä odotusten asettaminen, ryhmän jäsenten välisen kommunikoinnin rohkaiseminen koko toimeksiannon ajan sekä työpapereiden tarkistaminen

ja oikea-aikainen hyväksyminen. (Katso myös Standardi 12.3 Toimeksiannon valvonta ja kehittäminen.)

Jatkuvassa seurannassa yleisesti käytettyjä menetelmiä ovat:

- Tarkistuslistat tai automaattiset työkalut, joilla varmennetaan, että sisäiset tarkastajat noudattavat asetettuja menetelmiä, ja tuetaan sisäisen tarkastuksen palvelujen johdonmukaista suorituskykyä standardien mukaisesti. Nämä työkalut voivat olla erityisen tärkeitä sisäisessä tarkastuksessa, jossa henkilöstöresurssit valvontaan ovat rajatut.
- Sisäisen tarkastuksen sidosryhmiltä saatu palaute sisäisen tarkastuksen tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta. Palautetta voidaan pyytää välittömästi toimeksiannon jälkeen tai säännöllisesti (esimerkiksi puolivuositain tai vuosittain) kyselytyökalujen tai sisäisen tarkastuksen johtajan ja johdon välisissä keskusteluissa.
- Muita mittareita, jotka voivat olla arvokkaita sisäisen tarkastuksen tehokkuuden ja vaikuttavuuden määrittämisessä, ovat resurssien kohdentamisen mittaaminen (kuten budjetin ja toteuman vaihtelu), toimeksiannon valmistumisen oikea-aikaisuus, sisäisen tarkastuksen suunnitelman saavuttaminen ja sidosryhmien tyytyväisyyskyselyt.

Standardien noudattamisen vahvistamisen lisäksi jatkuvassa seurannassa voidaan tunnistaa mahdollisuuksia parantaa sisäisen tarkastuksen toimintaa. Tällöin sisäisen tarkastuksen johtaja voi tarttua näihin mahdollisuuksiin laatimalla toimenpidesuunnitelman.

### **Säännölliset itsearviointit**

Säännölliset itsearviointit tarjoavat kokonaisvaltaisen ja kattavan katsauksen standardeihin ja sisäiseen tarkastukseen. Säännöllisissä itsearvioinneissa käsitellään jokaisen standardin noudattamista, kun taas jatkuva seuranta voi keskittyä toimeksiantojen toteuttamisen kannalta merkityksellisiin standardeihin. Säännöllisiä itsearviointeja voivat toteuttaa sisäisen tarkastuksen kokeneet jäsenet, erityinen laadunarviointiryhmä, sisäisen tarkastuksen henkilöt, jotka ovat saavuttaneet Certified Internal Auditor® -sertifioinnin tai joilla on laaja kokemus standardeista, tai henkilöt muualta organisaatiosta, joilla on tarkastuskokemusta. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi harkita sisäisten tarkastajien ottamista mukaan säännölliseen itsearviointiprosessiin, jotta he ymmärtäisivät paremmin Standardeja.

Säännöllisten itsearviointien avulla sisäinen tarkastus voi varmistaa, että se on Standardien mukainen. Kun säännöllinen itsearviointi toteutetaan juuri ennen ulkoista arviointia, ulkoisen arvioinnin toteuttamiseen tarvittavaa aikaa ja työmäärää voidaan vähentää.

Säännöllisesti tehtävissä itsearvioinneissa arvioidaan:

- Sisäisen tarkastuksen menetelmien riittävyys.
- Miten hyvin sisäinen tarkastus tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista.
- Toteutettujen sisäisen tarkastuksen palvelujen ja niiden valvonnan laatu.
- Missä määrin sidosryhmien odotukset täyttyvät ja suorituskykytavoitteet saavutetaan.

Säännöllisen itsearvioinnin toteuttava henkilö tai ryhmä arvioi sisäisen tarkastuksen vaatimustenmukaisuuden suhteessa kuhunkin standardiin ja voi haastatella ja kartoittaa sisäisen tarkastuksen sidosryhmiä. Tämän prosessin kautta sisäisen tarkastuksen johtaja voi arvioida sisäisen tarkastuksen menetelmien laatua ja noudattamista.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Valmiit tarkistuslistat, jotka tukevat sisäisen tarkastuksen työpapereiden laadunvarmistusta, kyselytulokset sekä tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvät suorituskyvyn mittarit.
- Toteutettujen säännöllisten arviointien dokumentointi, mukaan lukien suunnitelma, työpaperit ja raportointi.
- Esitykset hallitukselle ja johdolle sekä kokouspöytäkirjat, jotka sisältävät sisäisten arviointien tulokset.
- Jatkuvan seurannan ja säännöllisten itsearviointien dokumentoidut tulokset, mukaan lukien korjaavat toimenpidesuunnitelmat.
- Toimenpiteet, joilla parannetaan sisäisen tarkastuksen tehokkuutta, vaikuttavuutta ja standardien noudattamista.

## Standardi 12.2 Suorituskyvyn mittaaminen

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy laatia tavoitteet sisäisen tarkastuksen toiminnan suorituskyvyn arvioimiseksi. Suorituskykytavoitteita kehittäessään sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy ottaa huomioon hallituksen ja ylimmän johdon palaute ja odotukset.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy kehittää suorituskyvyn mittaamiseen menetelmä, jolla arvioidaan sisäisen tarkastuksen tavoitteiden saavuttamista ja edistetään jatkuvaa kehittämistä.

Sisäisen tarkastuksen suorituskykyä arvioidessaan sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy pyytää asianmukaisesti palautetta hallitukselta ja ylimmältä johdolta.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy laatia toimenpidesuunnitelma asioiden käsittelemiseksi ja kehittämismahdollisuuksien hyödyntämiseksi.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Suorituskykytavoitteiden asettaminen on ratkaisevan tärkeää sen määrittämiseksi, täyttäväkö sisäinen tarkastus toimivaltansa standardien mukaisesti ja saavuttaako se tavoitteensa strategian mukaisesti.

Suorituskykytavoitteiden asettamisessa tulisi ottaa huomioon toivotut tulokset, jotka on ilmaistu:

- Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien periaatteissa.
- Sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa.
- Sisäisen tarkastuksen strategiassa.

Sisäisen tarkastuksen johtaja voi tunnistaa erityiset suorituskykytavoitteet, joista raportoidaan hallitukselle ja ylimmälle johdolle, säilyttäen samalla kattavammat suorituskykytavoitteet sisäisen tarkastuksen johtamista varten. Tunnistettujen suorituskykytavoitteiden tulisi edistää toivottuja tuloksia kaikilla tulosalueilla: kattaa sidosryhmien odotukset, liiketoimintayksikön tai organisaation päätelmien laajuus, henkilöstötarpeet, taloudellinen ja operatiivinen tehokkuus sekä oppiminen ja kehittäminen.



Suorituskykytavoitteiden tunnistamisen jälkeen sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi asettaa sekä määrällisiä että laadullisia tavoitteita, joiden edistymistä seurataan suorituskykytavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäisen tarkastuksen johtajalla tulisi olla käytössään menetelmät tarkistaa määrävälein raportoitavien mittareiden oikeellisuus ja nostaa suorituskykyodotuksia.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi seurata suorituskykytavoitteiden saavuttamiseen liittyviä ongelmia ja mahdollisuuksia, ja seurannasta tulisi tiedottaa hallitukselle ja ylimmälle johdolle. Esimerkkejä suorituskykykategorioista, jotka on otettava huomioon suorituskykytavoitteita ja -mittareita määritettäessä, voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Niiden toimeksiantotavoitteiden kattavuus, joiden oletetaan tulevan tarkistettaviksi sisäisen tarkastuksen toimivallan mukaisesti.
- Missä määrin sisäisen tarkastuksen johtopäätökset liiketoimintayksikön tai organisaation tasolla kohdistuvat organisaation merkittäviin tavoitteisiin. (Katso myös Standardi 11.3 Tulosten viestintä.)
- Johdon toteuttamien, toivottuihin tuloksiin johtavien suositusten tai toimenpidesuunnitelmien osuus, joita sisäinen tarkastus valvoo. Tämä mittari ei heijasta yksinomaan sisäisen tarkastuksen suorituskykyä. Vaikka sisäinen tarkastus voi seurata suositusten tai toimenpidesuunnitelmien toteutusta, johto on vastuussa tällaisten toimien loppuunsaattamisesta ja sen varmistamisesta, että halutut tulokset saavutetaan. (Katso myös Standardi 15.2 Suositusten tai toimenpidesuunnitelmien toteuttamisen vahvistaminen.)
- Tarkastettu osuus organisaation keskeisistä riskeistä ja valvonnasta.
- Sidosryhmien tyytyväisyys liittyen toimeksiannon tavoitteiden ymmärtämiseen, toimeksiannon oikea-aikaisuuteen ja toimeksiannon kokonaisarvion selkeyteen.
- Korjatun ja hyväksytyt tarkastussuunnitelman ajallaan valmistunut osuus.
- Varmennus- ja neuvonantotoimeksiantojen suhteellinen osuus tarkastussuunnitelmassa suhteessa sisäisen tarkastuksen strategiaan.
- Ulkoiset laadunarvioinnit, jotka vahvistavat, että sisäinen tarkastus on Standardien mukainen.
- Laadunvarmennukset, joissa vahvistetaan, että käytössä on riittävä ammattitaito aikataulun mukaisten sisäisen tarkastuksen toimeksiantojen toteuttamiseksi.
- Sisäisten tarkastajien oppimis- ja kehityssuunnitelmat, jotka liittyvät sisäisen tarkastuksen strategiaan ja organisaation kehittyviin riskeihin.
- Henkilöstö, jolla on vähintään yksi tunnistettava sisäisen tarkastuksen kannalta merkityksellinen ammattitutkinto.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Suorituskykytavoitteet, jotka on todettu kaikkein vaikuttavimmiksi sisäiselle tarkastukselle, joka noudattaa Standardien periaatteita, sisäisen tarkastuksen toimintaohjetta ja sisäisen tarkastuksen strategiaa.
- Suorituskyvyn mittarit, jotka kohdistuvat seurattaviin suorituskykytavoitteisiin ja näiden mittareiden tavoitteet.
- Toimenpidesuunnitelmat tunnistettujen ongelmien ja mahdollisuuksien käsittelemiseksi, jotta voidaan saavuttaa määritetyt suorituskykytavoitteet.

## Standardi 12.3 Toimeksiannon valvonta ja kehittäminen

### Vaatimukset

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy laatia ja toteuttaa menetelmiä toimeksiantojen valvontaa, laadunvarmistusta ja ammattitaitojen kehittämistä varten.

- Sisäisen tarkastuksen johtajan tai toimeksiannon valvojan täytyy ohjata sisäisiä tarkastajia koko toimeksiannon ajan. Heidän täytyy varmistaa, että työohjelmat ovat kattavia, ja että toimeksiannon työpaperit tukevat riittävästi havaintoja, päätelmiä ja suosituksia.
- Laadun varmistamiseksi sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy varmistaa, että toimeksiantot toteutetaan Standardien ja sisäisen tarkastuksen menetelmien mukaisesti.
- Ammattitaitojen kehittämiseksi sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy antaa sisäisille tarkastajille palautetta heidän suorituksestaan ja tarjota kehittymismahdollisuuksia.

Vaadittavan valvonnan laajuus riippuu sisäisen tarkastuksen kypsyydestä, sisäisten tarkastajien osaamisesta ja kokemuksesta sekä toimeksiantojen monimutkaisuudesta.

Sisäisen tarkastuksen johtaja vastaa toimeksiantojen valvonnasta sekä sisäisen tarkastuksen henkilöstönsä että palveluntuottajien tekemien toimeksiantojen osalta. Valvontavastuut voidaan jakaa asianmukaisille ja päteville henkilöille, mutta lopullinen vastuu säilyy sisäisen tarkastuksen johtajalla.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy varmistaa, että valvonnan todennusaineisto dokumentoidaan ja säilytetään sisäisen tarkastuksen menetelmien mukaisesti.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen johtajan tai määritellyn toimeksiannon valvojan tulisi toimeksiantoja suunnitellessaan tarkistaa toimeksiannon tavoitteet. Valvontaan voi sisältyä henkilöstön kehittämismahdollisuuksia, kuten toimeksiannon toteuttaneiden sisäisten tarkastajien ja sisäisen tarkastuksen johtajan välisiä toimeksiannon jälkeisiä tapaamisia.

Sisäisen tarkastuksen henkilöstön taitojen arviointi on jatkuva prosessi, joka ei rajoitu toimeksiantojen työpapereiden tarkistamiseen. Osaamisen arvioinnin tulosten perusteella sisäisen tarkastuksen johtaja voi määrittää, ketkä sisäisistä tarkastajista ovat päteviä valvomaan toimeksiantoja, ja vastuuttaa tehtäviä sen mukaisesti.

Suunnitteluvaiheessa toimeksiannon valvoja hyväksyy toimeksiannon työohjelman ja voi ottaa vastuun muista toimeksiantoon liittyvistä näkökohdista. (Katso myös Periaate 13 Toimeksiannon tuloksellinen suunnittelu ja sen standardit.)

Työohjelman hyväksymisen ensisijainen kriteeri on, saavuttaako se toimeksiannon tavoitteet tehokkaasti. Työohjelma sisältää menettelyt toimeksiannon tietojen tunnistamiseksi, analysoimiseksi, arvioimiseksi ja dokumentoimiseksi. Toimeksiannon valvontaan kuuluu myös työohjelman valmistumisen seuranta ja työohjelmaan tehtävien muutosten hyväksyminen.

Toimeksiannon valvojan tulisi ylläpitää jatkuvaa yhteydenpitoa toimeksiannon toteuttamiseen määrättyjen sisäisten tarkastajien ja tarkastuskohteen johdon kanssa. Toimeksiannon valvoja käy läpi toimeksiannon työpaperit, joissa kuvataan toimeksiannossa toteutetut tarkastusmenettelyt, tunnistetut tiedot sekä toimeksiannon aikana tehdyt havainnot ja alustavat johtopäätökset. Valvoja arvioi, ovatko tiedot, testaus ja todennusaineisto merkityksellisiä, luotettavia ja riittäviä toimeksiannon tavoitteiden saavuttamiseksi ja toimeksiannon kokonaisarvion tukemiseksi. Sisäisissä tarkastuksissa, joissa ei ole erillisiä tarkastajia valvontaa ja jatkuvaa seurantaa varten, sisäisen tarkastuksen johtaja voi harkita työkalujen, kuten tarkistuslistojen tai muiden automatisoitujen työkalujen, käyttöä auttamaan Standardien noudattamisen valvontaa kussakin toimeksiannossa.

Standardi 11.2 Tuloksellinen viestintä edellyttää, että toimeksiannon viestintä on täsmällistä, objektiivista, selkeää, tiivistä, rakentavaa, kokonaisvaltaista ja oikea-aikaista. Toimeksiannon valvoja käy läpi toimeksiannon työpaperit ja raportit näiden elementtien osalta, koska työpaperit tarjoavat ensisijaisen tuen toimeksiannon raportoinnille.

Koko toimeksiannon ajan toimeksiannon valvoja ja/tai sisäisen tarkastuksen johtaja tapaavat toimeksiannon toteuttamiseen määrättyjä sisäisiä tarkastajia ja keskustelevat toimeksiannon aikana kouluttaakseen, kehittääkseen ja arvioidakseen sisäisiä tarkastajia. Valvoja voi pyytää lisää todennusaineistoa tai selvennyksiä tarkastellessaan toimeksiantojen viestintää ja työpapereita. Sisäiset tarkastajat saattavat pystyä parantamaan työtään vastaamalla toimeksiannon valvojan esittämiin kysymyksiin.

Yleensä valvojan huomautukset poistetaan lopullisesta dokumentaatiosta, kun riittävä todennusaineisto on toimitettu tai työpapereita on muutettu lisätiedoilla, jotka vastaavat valvojan huomautuksiin. Vaihtoehtoisesti sisäinen tarkastus voi säilyttää erillisen kirjauksen valvojan tarkastusmerkinnöistä, niiden ratkaisemiseksi toteutetuista toimenpiteistä ja näiden tuloksista.

Sisäisen tarkastuksen johtaja vastaa kaikista sisäisen tarkastuksen toimeksiannoista ja merkittävistä ammatillisista harkinnoista, jotka on tehty toimeksiantojen aikana, riippumatta siitä, onko työ tehty sisäisen tarkastuksen tai muiden varmennuksen tarjoajien toimesta. Sisäisen tarkastuksen johtaja kehittää menetelmiä, joilla minimoidaan riski siitä, että sisäiset tarkastajat tekevät päätöksiä tai toteuttavat toimia, jotka ovat ristiriidassa sisäisen tarkastuksen johtajan ammatillisen harkinnan kanssa ja voivat vaikuttaa haitallisesti toimeksiantoon. Sisäisen tarkastuksen johtaja luo keinot mahdollisten ammatillisen harkinnan erimielisyyksien ratkaisemiseksi. Tähän voi sisältyä asiaankuuluvien tosiasioiden käsittely, lisäkyselyn tai lisätutkimuksen hyödyntäminen ja erilaisten näkökulmien ja mahdollisten johtopäätösten dokumentointi toimeksiannon työpapereissa. Jos ammatillisessa harkinnassa on eroja eettisessä kysymyksessä, asia voidaan siirtää organisaatiossa henkilöille, jotka vastaavat eettisistä asioista.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Toimeksiannon työpaperit, joissa on merkintä valvonnasta.
- Valmiit tarkistuslistat, jotka tukevat työpaperin tarkistuksia.
- Haastattelu- ja kyselytulokset, jotka sisältävät palautetta toimeksiantokokemuksesta sisäisiltä tarkastajilta ja muilta suoraan toimeksiantoon osallistuneilta henkilöiltä.
- Dokumentaatio toimeksiannon valvojan ja sisäisten tarkastajien välisestä kommunikoinnista toimeksiantoon liittyen.

# Asiakokonaisuus V: Sisäisen tarkastuksen toteuttaminen



Sisäisen tarkastuksen toteuttaminen edellyttää, että sisäiset tarkastajat suunnittelevat toimeksiannot tuloksellisesti, toteuttavat toimeksiannon työvaiheet havaintojen ja johtopäätösten laatimiseksi, tekevät yhteistyötä johdon kanssa havaintoihin keskittyvien suositusten ja/tai toimenpidesuunnitelmien tunnistamiseksi, ja viestivät johdon ja tarkastuskohteesta vastaavien työntekijöiden kanssa koko toimeksiannon ajan ja sen päätyttyä.

Vaikka toimeksiantojen toteuttamiseen liittyvät standardit on esitetty järjestyksessä, toimeksiantojen toteuttamisen vaiheet eivät aina ole erillisiä, suoraviivaisia ja peräkkäisiä. Käytännössä eri vaiheiden toteuttamisjärjestys voi vaihdella toimeksiantoittain ja vaiheet voivat olla päällekkäisiä ja toistuvia. Esimerkiksi toimeksiannon suunnittelu sisältää tiedon keräämisen ja riskiarvion, jotka voivat jatkua koko toimeksiannon ajan. Jokainen vaihe voi vaikuttaa muihin vaiheisiin tai toimeksiantoon kokonaisuutena. Siksi sisäisten tarkastajien tulisi käydä läpi ja ymmärtää kaikki tämän asiakokonaisuuden standardit ennen toimeksiannon aloittamista.

Sisäisen tarkastuksen palvelut sisältävät varmennuksen, neuvonannon tai molempien tarjoamisen. Sisäisten tarkastajien odotetaan soveltavan ja noudattavan Standardeja sekä varmennus- että neuvonantotoimeksiantoissa, ellei yksittäisissä standardeissa määrätä toisin.

Varmennuspalveluiden tarkoituksena on rakentaa organisaation sidosryhmille, erityisesti hallitukselle, ylimmälle johdolle ja tarkastuskohteen johdolle, luottamusta hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseihin. Sisäiset tarkastajat antavat varmennuspalveluilla objektiivisia arvioita tarkastuskohteen tilan ja arviointikriteerien välisistä eroista. Sisäiset tarkastajat arvioivat eroja määrittääkseen raportoitavat havainnot ja antaakseen kokonaisarvion toimeksiannon tuloksista, sekä raportoiden myös prosessien tuloksellisuudesta.

Sisäiset tarkastajat voivat toteuttaa neuvonantopalveluja hallituksen, ylimmän johdon tai toiminnon johdon pyynnöstä. Neuvonantopalvelujen luonteesta ja laajuudesta voidaan sopia palveluja pyytävän osapuolen kanssa. Esimerkkejä neuvonantopalveluista ovat neuvojen antaminen uusien toimintaperiaatteiden, prosessien, järjestelmien ja tuotteiden määrittelyssä ja käyttöönotossa, rikosteknisten palvelujen tarjoaminen, koulutuksen toteuttaminen sekä keskustelujen fasilitointi riskeistä ja valvontatoimenpiteistä. Neuvonantopalveluja toteuttaessaan sisäisten tarkastajien tulee säilyttää riippumattomuutensa kieltäytymällä operatiivisesta johdon vastuusta. Sisäiset tarkastajat voivat toteuttaa neuvonantopalveluja yksittäisinä toimeksiantoina, mutta jos sisäisen tarkastuksen johtaja ottaa vastuulleen muita kuin sisäisen tarkastuksen tehtäviä, täytyy sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden säilyttämiseksi toteuttaa asianmukaiset turvaamistoimet. (Katso myös Standardi 7.1 Organisatorinen riippumattomuus)

Sisäinen tarkastus toteutetaan sisäisen tarkastuksen johtajan laatimien menetelmien mukaisesti. (Katso myös Standardi 9.3 Menetelmät) Sisäisen tarkastuksen johtaja voi jakaa vastuuta muille päteville sisäisen tarkastuksen toiminnon ammattilaisille, mutta lopullinen vastuu säilyy johtajalla.

## Periaate 13 Toimeksiannon tuloksellinen suunnittelu

### **Sisäiset tarkastajat suunnittelevat jokaisen toimeksiannon systemaattisesti ja hallitusti.**

Kansainväliset sisäisen tarkastuksen standardit ja sisäisen tarkastuksen johtajan laatimat menetelmät muodostavat perustan toimeksiantojen järjestelmälliselle ja hallitulle suunnittelulle. Sisäiset tarkastajat vastaavat tuloksellisesta viestinnästä toimeksiannon kaikissa vaiheissa.

Toimeksiannon suunnittelu alkaa siitä, että ymmärretään toimeksiantoon kohdistuvat alkuperäiset odotukset ja syy, miksi toimeksianto sisällytettiin sisäisen tarkastuksen suunnitelmaan. Toimeksiantoja suunnitellessaan sisäiset tarkastajat keräävät tietoja, joiden avulla he ymmärtävät organisaatiota ja tarkastuskohdetta sekä arvioivat tarkastuskohteen toimintaan liittyviä riskejä. Toimeksiannon riskiarvion avulla sisäiset tarkastajat tunnistavat ja priorisoivat riskit määrittääkseen toimeksiannon tavoitteet ja laajuuden. Sisäiset tarkastajat tunnistavat myös kriteerit ja toimeksiannon toteuttamiseen tarvittavat resurssit, sekä laativat toimeksiannon työohjelman, jossa kuvataan toteutettavat tarkat työvaiheet.

## Standardi 13.1 Toimeksiannon viestintä

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy viestiä tuloksellisesti koko toimeksiannon ajan. (Katso myös Periaate 11 Vaikuttava viestintä ja siihen liittyvät standardit ja Standardi 15.1 Toimeksiannon loppuraportointi)

Sisäisten tarkastajien täytyy viestiä johdolle toimeksiannon tavoitteet, laajuus ja ajankohta. Muutokset täytyy tiedottaa johdolle ajoissa. (Katso myös Standardi 13.3 Toimeksiannon tavoitteet ja laajuus.)

Toimeksiannon lopussa, mikäli sisäiset tarkastajat ja johto eivät ole samaa mieltä toimeksiannon tuloksista, sisäisten tarkastajien täytyy keskustella tarkastuskohteen johdon kanssa saavuttaakseen yhteisymmärryksen asiasta. Jos asiasta ei päästä yhteisymmärrykseen, sisäisiä tarkastajia ei saa velvoittaa muuttamaan mitään osaa toimeksiannon tuloksista, ellei siihen ole pätevää syytä. Sisäisten tarkastajien täytyy noudattaa sisäisen tarkastuksen menetelmiä, jotta molemmat osapuolet voivat ilmaista kantansa toimeksiannon loppuraportoinnin sisällöstä ja syistä mahdollisiin erimielisyyksiin toimeksiannon tuloksista. (Katso myös Standardit 9.3 Menetelmät ja 14.4 Suositukset ja toimenpidesuunnitelmat.)

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Toimeksiannon aikainen viestintä tarkastuskohteen johdon kanssa voi sisältää aloituskeskustelut ja jatkuvan kommunikoinnin, loppukeskustelut ja loppuraportoinnin. Toimeksiannon tyyppi voi vaikuttaa tarvittavaan kommunikointiin. Vaikuttavan viestinnän varmistamiseksi tulisi käyttää erilaisia menetelmiä: virallisia, epävirallisia, kirjallisia ja suullisia. Toimeksiannon mahdollisia kommunikointikeinoja ovat sovitut kokoukset, esitykset, sähköpostit ja muut asiakirjat sekä epäviralliset keskustelut. Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi asettaa vaatimukset toimeksiannon viestinnän laadulle ja sisällölle hallituksen ja ylimmän johdon odotusten

mukaisesti ja dokumentoida ne sisäisen tarkastuksen menetelmiin. (Katso myös Standardit 9.3 Menetelmät ja 11.2 Tuloksellinen viestintä.)

Jatkuvan kommunikoinnin määrä riippuu toimeksiannon luonteesta ja kestosta, ja se voi sisältää:

- Toimeksiannosta ilmoittamisen.
- Keskustelun toimeksiannon riskiarviosta, tavoitteista, laajuudesta ja ajoituksesta.
- Toimeksiannon toteuttamiseen tarvittavien tietojen ja resurssien pyytämisen.
- Muun viestinnän odotusten asettamisen.
- Päivitykset toimeksiannon edistymisestä, mukaan lukien hallintoon, riskienhallintaan tai valvontaan liittyvät asiat, jotka edellyttävät välitöntä huomiota, sekä toimeksiannon laajuuden, tavoitteiden, ajoituksen tai keston muutokset.
- Toimeksiannon tulokset, mukaan lukien havainnot, suositukset ja/tai johdon toimenpidesuunnitelmat havaintojen käsittelemiseksi.
- Aikataulu ja vastuuhenkilö suositusten ja/tai toimenpidesuunnitelmien toteuttamiselle.

Sisäisten tarkastajien tulisi ilmoittaa toimeksiannosta etukäteen asianmukaisille sidosryhmille, kuten johdolle ja asiaankuuluvalla henkilöstölle, luodakseen perustan yhteistyölle ja avoimelle vuoropuhelulle. Sisäisten tarkastajien tulisi noudattaa sisäisen tarkastuksen johtajan asettamia toimintaperiaatteita määrittääkseen ilmoituksen ajoituksen ja tyypin. Ilmoituksessa tulisi antaa johdolle tietoa tarkastuksen perusteesta. Siinä tulisi myös tiedottaa johdolle ehdotetusta aloitusajasta ja toimeksiannon arvioidusta kestosta. Tällöin voidaan suunnitella aikataulu, joka ei ole ristiriidassa tarkastuskohteen muiden merkittävien tapahtumien kanssa. Lisäksi sisäisten tarkastajien tulisi pyytää riskiarvioon tarvittavat tiedot ja dokumentaatio sekä aloittaa työohjelman laatiminen.

Toinen yleinen alkuvaiheen viestintätapa on avaus- tai aloituskokous. Kun sisäiset tarkastajat ovat toteuttaneet toimeksiannon riskiarvion, heidän tulisi kommunikoida tulokset tarkastuskohteen johdolle. Heidän tulisi myös kommunikoida toimeksiannon alustavat tavoitteet ja laajuus, mieluiten kokouksessa. Tämä keskustelu tarjoaa sisäisille tarkastajille mahdollisuuden varmistaa, että tarkastuskohteen johto ymmärtää ja tukee toimeksiannon tavoitteita, laajuutta ja ajoitusta. Keskustelun avulla osapuolet voivat tehdä tarvittavat muutokset toimeksiannon lähestymistapaan ja määrittää muuta kommunikointia koskevat odotukset, kuten kuinka usein kommunikoidaan ja kuka vastaanottaa loppuraportoinnin. Sisäisten tarkastajien tulisi dokumentoida tämä keskustelu toimeksiannon työpapereihin.

Jatkuva viestintä sisäisten tarkastajien ja tarkastuskohteen johdon välillä koko toimeksiannon ajan on olennaisen tärkeää välitöntä huomiota vaativien tietojen välittämiseksi ja osapuolten ajan tasalla pitämiseksi toimeksiannon edistymisestä tai tavoitteiden tai laajuuden muutoksista. Tämä jatkuva kommunikointi lisää läpinäkyvyyttä ja auttaa sisäisiä tarkastajia ja tarkastuskohteen johtoa tunnistamaan ja ratkaisemaan mahdolliset väärinkäsitykset tai erimielisyydet.

Riippuen toimeksiannon tyypistä, sisäiset tarkastajat voivat järjestää loppukeskustelun (jota kutsutaan myös ”loppupalaveriksi”). Loppukeskustelu tarjoaa sisäisille tarkastajille, tarkastuskohteen johdolle ja asiaankuuluvalla henkilöstölle mahdollisuuden viimeistellä toimeksiannon tulokset ennen loppuraportointia. Loppukeskustelu antaa johdolle ja sisäisille tarkastajille mahdollisuuden keskustella mahdollisista näkemyseroista tai erimielisyyksistä toimeksiannon tuloksien osalta yhteisymmärrykseen pääsemiseksi.

Sisäisten tarkastajien suositusten tai johdon toimenpidesuunnitelmien toteutettavuudesta keskusteleminen voi sisältää kustannusten punnitsemisen, kuten riskin vakavuuden verrattuna suositusten tai toimenpidesuunnitelmien toteuttamisen hyötyihin. (Katso myös Standardi 14.4 Suositukset ja

toimenpidesuunnitelmat.) Johdon toimenpidesuunnitelmat eivät välttämättä ole täysin valmiita ennen loppukeskustelua, mutta johdolla voi olla ideoita siitä, mihin toimiin se ryhtyy havaintojen käsittelymiseksi. Vaikka johdon toimenpidesuunnitelmat eivät ole täysin valmiita, ideoista voidaan keskustella ja niitä voidaan arvioida. Keskustelun jälkeen johto voi vahvistaa toimenpidesuunnitelmansa, arvioidun toteuttamisajankohdan ja toimenpiteiden toteuttamisesta vastaavan henkilöstön.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Dokumentaatio (sähköpostit, kokouspöytäkirjat, muistiinpanot tai muistiot), joka osoittaa, että vaadittu viestintä tapahtui koko toimeksiannon ajan.
- Dokumentaatio tarkastuskohteen johdolta saadusta palautteesta (esimerkiksi kyselyt).

## Standardi 13.2 Toimeksiannon riskiarvio

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy muodostaa käsitys tarkastuskohteesta asiaankuuluvien riskien arvioimiseksi. Neuvonantopalveluissa ei välttämättä tarvita virallista, dokumentoitua riskiarviota, riippuen asianomaisten sidosryhmien kanssa tehdystä sopimuksesta.

Ymmärtääkseen riittävästi sisäisten tarkastajien täytyy tunnistaa ja kerätä luotettavat, olennaiset ja riittävät tiedot seuraavista aiheista:

- Tarkastuskohteen strategiat, tavoitteet ja riskit.
- Organisaation riskinsietokyky, jos sellainen on määritetty.
- Sisäisen tarkastuksen suunnitelmaa tukeva riskiarvio.
- Tarkastuskohteen hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessit.
- Sovellettavat viitekehykset, ohjeet ja muut kriteerit, joita voidaan käyttää hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien tuloksellisuuden arviointiin.

Sisäisten tarkastajien täytyy käydä läpi kerätyt tiedot ymmärtääkseen, miten prosessien on tarkoitus toimia.

Sisäisten tarkastajien täytyy tunnistaa arvioitavat riskit:

- Tunnistamalla tarkastuskohteen tavoitteiden kannalta mahdolliset merkittävät riskit.
- Ottamalla huomioon väärinkäyttöihin liittyvät riskit.
- Arvioimalla riskien merkittävyyttä ja priorisoimalla riskit arviointia varten.

Sisäisten tarkastajien täytyy tunnistaa kriteerit, joilla johto mittaa toiminnan tavoitteiden saavuttamista.

Kun sisäiset tarkastajat ovat tunnistaneet tarkastuskohteen olennaiset riskit aiemmissa toimeksiannoissa, vaaditaan vain edellisen toimeksiannon riskiarvion läpikäynti ja päivitys.

# Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisten tarkastajien tulisi neuvotella toimeksiannon valvojan kanssa suunnittelun aikana.

Saadakseen käsityksen tarkastuskohteesta ja arvioidakseen olennaiset riskit, sisäisten tarkastajien tulisi ensin ymmärtää sisäisen tarkastuksen suunnitelma, siihen johtaneet keskustelut ja miksi kyseinen toimeksianto on osana suunnitelmaa. Sisäisen tarkastuksen suunnitelmaan sisältyvät toimeksiannot voivat saada alkunsa sisäisen tarkastuksen organisaation laajuisesta riskiarviosta tai sidosryhmien pyynnöstä.

Kun sisäiset tarkastajat aloittavat toimeksiannon, heidän tulisi ottaa huomioon toimeksiantoon liittyvät riskit ja tiedusteltava, onko sisäisen tarkastuksen suunnitelman laatimisen jälkeen tapahtunut muutoksia. Organisaation laajuisen riskiarvion ja muiden äskettäin tehtyjen (esimerkiksi johdon toteuttamien) riskiarvioiden läpikäyminen voi auttaa sisäisiä tarkastajia tunnistamaan tarkastuskohteen kannalta merkityksellisiä riskejä. Sisäisten tarkastajien tulisi ymmärtää sidosryhmien odotukset, jotka koskevat toimeksiannon tarkoitusta, tavoitteita ja laajuutta.

Sisäisten tarkastajien tulisi tarkastella, miten tarkastuskohteen ja organisaation tavoitteet on sovitettu yhteen. Sisäiset tarkastajat keräävät ja ottavat huomioon tietoja organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosesseista ja niihin liittyvistä strategioista ja organisaation tavoitteista, toimintaperiaatteista ja menettelytavoista. Sisäisten tarkastajien tulisi pohtia, miten nämä organisaation piirteet liittyvät tarkastuskohteeseen ja toimeksiantoon, kun he alkavat laatia toimeksiannon riskiarviota.

Tietojen keräämiseksi sisäiset tarkastajat voivat:

- Käydä läpi sisäisen tarkastuksen, johdon tai ulkoisten palveluntarjoajien äskettäin tekemiä riskiarvioita. Huomioon tulisi ottaa esimerkiksi vaatimustenmukaisuuteen, taloudelliseen raportointiin, toimintaan tai suorituskykyyn, väärinkäytöksiin, tietotekniikkaan, strategiaan ja sisäisen tarkastuksen suunnitelmiin liittyvät näkökulmat.
- Tarkastella sisäisen tarkastuksen ja muiden varmennus- ja neuvonantopalvelujen tarjoajien aikaisempien toimeksiantojen raportointia (liittyen esimerkiksi talouteen, ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja hallintoon).
- Tarkastella aiempien toimeksiantojen työpapereita.
- Tutustua erilaisiin lähteisiin, mukaan lukien IIA:n ja muiden elinten antamat ohjeet, lait ja säädökset, jotka liittyvät organisaation sektoriin, toimialaan ja lainsäädäntöön.
- Ottaa huomioon organisaation relevantit riskityypit, kuten strategiset, operatiiviset, taloudelliset ja vaatimustenmukaisuuteen liittyvät riskit.
- Ottaa huomioon riskinsietokyky, jos se on määriteltä.
- Käyttää organisaatiokaavioita ja tehtäväkuvauksia määrittääkseen, kuka on vastuussa tarkastuskohteen olennaisista tiedoista, prosesseista ja muista näkökohdista.
- Tarkastaa tarkastuskohteen fyysistä omaisuutta.
- Tutkia tietojen omistajalta tai ulkopuolisista lähteistä kerättyä dokumentaatiota, kuten johdon toimintaperiaatteet, menettelytavat, prosessikaaviot ja raportit.
- Tutkia verkkosivustoja, tietokantoja ja järjestelmiä.
- Hankkia tietoa haastatteluiden, keskusteluiden tai kyselytutkimusten avulla.
- Tarkkailla prosessia toiminnassa.
- Tavata muita varmennus- ja neuvonantopalvelujen tarjoajia.

Kyselytutkimusten, haastattelujen, fyysisen omaisuuden tarkastusten ja prosessien läpikäyntien avulla



Sisäiset tarkastajat voivat havainnoida tarkastuskohteen nykyisiä olosuhteita.

Toimeksiantoon liittyvää riskiarviota varten sisäiset tarkastajat käyttävät kerättyjä tietoja ymmärtääkseen ja dokumentoidakseen tarkastuskohteen tavoitteet, riskit, jotka voivat vaikuttaa kunkin tavoitteen saavuttamiseen, ja valvontatoimet, joiden tarkoituksena on hallita kutakin riskiä. (Katso myös Standardi 14.6 Toimeksiannon asiakirjat.)

Sisäiset tarkastajat voivat luoda kaavion, taulukon, riski- ja kontrollimatriisin, prosessikuvauksen tai muun työkalun riskien ja niiden hallintaan määriteltyjen valvontatoimenpiteiden dokumentoimiseksi. Tällaisen dokumentaation avulla sisäiset tarkastajat voivat soveltaa ammatillista harkintaa, kokemusta ja logiikkaa tarkastellakseen tarkastuskohteen yhteydessä kerättyjä tietoja ja arvioidakseen riskien merkittävyyttä vaikutusten, todennäköisyyden ja mahdollisten muiden riskitekijöiden yhdistelmänä.

Riskien merkittävyyden määrittäminen edellyttää, että sisäiset tarkastajat soveltavat tietämystään, kokemustaan ja kriittistä ajattelua tehdäkseen johtopäätöksiä organisaatiosta, tarkastuskohteesta sekä toimeksiannon tarkoituksesta ja asiayhteydestä. Osana asianmukaista ammatillista huolellisuutta sisäisten tarkastajien tulisi ottaa huomioon tarkastuskohteen johdolta saatu informaatio muodostaakseen käsityksen liiketoiminnan tavoitteista, merkittävistä riskeistä ja valvonnasta. Keskinäisen ymmärryksen muodostaminen tarkastuskohteen riskeistä lisää toimeksiannon riskiarvion hyödyllisyyttä.

Toimeksiannon aikana tarkasteltavat riskit tulisi priorisoida merkittävyyden mukaan. Tätä havainnollistetaan usein piirtämällä riskit kaavioon, kuten riskikartalle, joka perustuu riskin toteutumisen todennäköisyyteen ja sen mahdollisiin vaikutuksiin. Tällaiset asiakirjat tulisi säilyttää osana toimeksiannon työpapereita. Merkittävimpien riskien osalta valvontatoimenpiteiden määrittelyn riittävyyden arviointi auttaa sisäisiä tarkastajia päättämään, minkä valvontatoimenpiteiden osalta testataan tuloksellisuus.

Riski- ja kontrollimatriisia käytettäessä sitä täydennetään tyypillisesti koko toimeksiannon ajan. Testausvaiheessa matriisia voidaan käyttää riskitapahtuman, valvontatoimenpiteen ja sen tyypin (eli ennaltaehkäisevän, havaitsevan, ohjaavan tai korjaavan), syyn, vaikutuksen (seurauksen) ja jäännösriskin arvioinnin dokumentointiin.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

Työpaperit, joissa dokumentoidaan:

- Organisaation olennaiset strategiat, tavoitteet ja riskit.
- Tarkastuskohteen tavoitteet.
- Tarkastuskohteen hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessit.
- Organisaatiokaaviot ja toimenkuvat.
- Muistiinpanot ja/tai valokuvat suorasta havainnoinnista tai fyysisen omaisuuden tarkastamisesta.
- Toimintaperiaatteet ja menettelytavat.
- Olennaiset lait ja/tai säädökset ja dokumentoidut vaatimustenmukaisuuden arvioinnit.
- Verkkosivustoilta, tietokannoista ja järjestelmistä kerätyt olennaiset tiedot.
- Muistiinpanot haastatteluista, keskusteluista tai kyselytutkimuksista.
- Olennaiset tiedot aiemmin tehdyistä riskiarvioista ja toimeksiannoista sekä muiden varmennuspalvelujen tarjoajien työstä.
- Kunkin riskin merkittävyys ja valvontatoimenpiteiden määrittelyn riittävyys.

## Standardi 13.3 Toimeksiannon tavoitteet ja laajuus

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy laatia ja dokumentoida kunkin toimeksiannon tavoitteet ja laajuus. Toimeksiannon tavoitteiden täytyy kuvata toimeksiannon tarkoitus ja saavutettavat tarkat tavoitteet, sisältäen lakien ja/tai säädösten vaatimat tavoitteet.

Laajuuden täytyy kuvata toimeksiannon painopiste ja rajat täsmentämällä toiminnot, sijainnit, prosessit, järjestelmät, osa-alueet, toimeksiannon kattama ajanjakso ja muut arvioitavat tekijät. Laajuuden täytyy olla riittävä toimeksiannon tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sisäisten tarkastajien täytyy harkita, käytetäänkö toimeksiannon toteuttamisessa varmennus- vai neuvonantopalveluja, koska sidosryhmien odotukset ja Standardien vaatimukset vaihtelevat toimeksiantotyypin mukaan.

Tunnistetuista laajuuden rajoituksista täytyy keskustella johdon kanssa ratkaisun aikaansaamiseksi. Varmennustoimeksiannon laajuuden rajoitukset voivat liittyä resursseihin tai henkilöstön, tilojen ja tietojen saatavuuteen. Rajoitukset estävät sisäisiä tarkastajia toteuttamasta työohjelman mukaista työtä. (Katso myös Standardi 13.5 Toimeksiannon resurssit.)

Jos ratkaisua ei saavuteta johdon kanssa, sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy tuoda erimielisyys toimeksiannon laajuuden rajoituksista hallituksen tietoon sisäisen tarkastuksen menetelmien mukaisesti.

Sisäisten tarkastajien täytyy saada muuttaa toimeksiannon tavoitteita ja laajuutta, kun tarkastustyössä havaitaan tarve muutokselle toimeksiannon edetessä.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy hyväksyä toimeksiannon tavoitteet ja laajuus sekä toimeksiannon aikana tapahtuvat muutokset.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Varmennustoimeksiantojen tavoitteet ja laajuuden määrittelevät ensisijaisesti sisäiset tarkastajat, kun taas neuvonantotoimeksiantojen tavoitteet ja laajuuden asettavat tyypillisesti sisäiset tarkastajat ja tarkastuskohteen johto yhdessä.

Sisäisen tarkastuksen toimeksiannon tavoitteet tulisi sovittaa yhteen sekä tarkastuskohteen että organisaation liiketoimintatavoitteiden kanssa. Kun toimeksiannon tavoitteet ja laajuus määritellään asianmukaisesti ennen toimeksiannon alkua, sisäiset tarkastajat voivat:

- Keskittää tarkastustoimenpiteet tarkastuskohteen riskeihin toimeksiannon riskiarvion perusteella. (Katso myös Standardi 13.2 Toimeksiannon riskiarvio.)
- Kehittää toimeksiannon työohjelma.
- Välttää päällekkäisiä toimenpiteitä tai työtä, joka ei tuo lisäarvoa.

- Määrittää toimeksiannon aikajana.
- Varata asianmukaiset ja riittävät resurssit toimeksiannon loppuun saattamiseksi. (Katso myös Standardi 13.5 Toimeksiannon resurssit.)
- Viestiä selkeästi johdon ja hallituksen kanssa.

Varmennustoimeksiannoissa keskitytään varmentamaan, että käytössä olevat valvontatoimet on asianmukaisesti määritelty ja että ne toimivat sellaisten riskien hallitsemiseksi, jotka voivat estää tarkastuskohdetta saavuttamasta liiketoiminnallisia tavoitteitaan. Näiden toimeksiantojen tavoitteet ohjaavat prosesseihin ja järjestelmiin liittyvien valvontatoimenpiteiden testaamisen tärkeysjärjestystä toimeksiannon aikana. Niihin kuuluvat valvontatoimenpiteet, joiden tarkoituksena on hallita riskejä, jotka liittyvät:

- Toimivallan ja vastuun määrittämiseen.
- Toimintaperiaatteiden, suunnitelmien, menettelytapojen, lakien ja säädösten noudattamiseen.
- Tarkkojen ja luotettavien tietojen raportointiin.
- Resurssien vaikuttavaan ja tehokkaaseen hyödyntämiseen.
- Omaisuuden turvaamiseen.

Kun toimeksiannon tavoitteet on asetettu, sisäisten tarkastajien tulisi käyttää ammatillista harkintaa ja neuvotella tarvittaessa toimeksiannon valvojan kanssa työn laajuuden määrittämiseksi. Laajuuden tulisi olla riittävä toimeksiannon tavoitteiden saavuttamiseksi. Laajuutta määritellessään sisäisten tarkastajien tulisi huomioida jokainen toimeksiannon tavoite erikseen sen varmistamiseksi, että se voidaan toteuttaa toimeksiannon laajuuden mukaisesti.

Sisäisten tarkastajien tulisi harkita, muodostavatko toimeksiannon sidosryhmien pyynnöt sisällyttää tai jättää pois kohteita toimeksiannon laajuudesta, tai toimeksiannon kestoa koskevat rajoitukset, toimeksiannon laajuuden rajoituksen.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Toimeksiannon suunnittelumuistio.
- Toimeksiannon työpaperit, joissa dokumentoidaan:
  - Tavoitteiden ja toimeksiannon riskiarvion yhteys.
  - Toimeksiannon laajuus, jolla saavutetaan toimeksiannon tavoitteet.
  - Hyväksytty toimeksiannon työohjelma, joka sisältää toimeksiannon tavoitteet ja laajuuden.
  - Sidoryhmien kanssa pidettyjen kokousten pöytäkirjat toimeksiannon tavoitteista ja laajuudesta.
  - Laajuuden rajoitukset ja sidoryhmien pyynnöt toimeksiantoon sisällytettävistä tai poissuljettavista aiheista.
  - Toimeksiannon loppuraportointi.

## Standardi 13.4 Arviointikriteerit

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy tunnistaa olennaisimmat kriteerit, joita käytetään arvioitaessa tarkastuskohteen osa-alueita ja jotka on määritetty toimeksiannon tavoitteissa ja laajuudessa. Neuvonantopalvelujen osalta arviointikriteerien määrittäminen ei ole välttämätöntä, riippuen asianomaisten sidosryhmien kanssa tehdystä sopimuksesta.

Sisäisten tarkastajien täytyy arvioida, kuinka hallitus ja ylin johto ovat asettaneet riittävät kriteerit selvittääkseen miten hyvin tarkastuskohte on saavuttanut tavoitteensa ja päämääränsä. Jos kriteerit ovat riittävät, sisäisten tarkastajien täytyy käyttää niitä arvioinnissa. Jos kriteerit eivät ole riittävät, sisäisten tarkastajien täytyy tunnistaa asianmukaiset kriteerit hallituksen ja/tai ylimmän johdon kanssa käydyissä keskusteluissa.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Osana tiedon keräämistä ja toimeksiannon suunnittelua sisäiset tarkastajat tunnistavat ne kriteerit, joita organisaatio käyttää arvioidessaan tarkastuskohteen hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Sisäisten tarkastajien tulisi keskittyä toimeksiannon kannalta olennaisimpiin arviointikriteereihin. Tällaisten kriteerien tulisi edustaa toiminnan haluttua tilaa, ja niiden tulisi olla täsmällisiä ja käytännöllisiä. Sisäiset tarkastajat vertaavat kriteerejä olemassa olevaan tilaan (asiantila). Jos toimeksiannon tavoitteena on esimerkiksi arvioida tarkastuskohteen valvontaprosessien tuloksellisuutta, kriteeri voi olla valvontaprosessien odotettu lopputulos. Todellinen lopputulos taas paljastaa asioiden tilan.

Halutun ja todellisen asiantilan välisen eron (eli mahdollisen havainnon) tunnistamiseksi tarvitaan riittävät kriteerit. Lisäksi tarvitaan riittävät kriteerit havaintojen merkittävyyden määrittämiseksi ja merkityksellisten johtopäätösten tekemiseksi. Sisäiset tarkastajat käyttävät ammatillista harkintaa määrittääkseen, ovatko organisaation kriteerit riittävät. Riittävät kriteerit ovat merkityksellisiä, linjassa organisaation ja tarkastuskohteen tavoitteiden kanssa ja tuottavat luotettavia vertailuja. Esimerkkejä riittävästä kriteereistä ovat:

- Sisäiset (toimintaperiaatteet, menettelytavat, keskeiset tavoitemittarit tai toiminnan tavoitteet).
- Ulkoiset (lait, säädökset ja sopimusveloitteet).
- Toimialan käytännöt (toimialaa, toimintaa tai ammattikuntaa koskevat viitekehykset, standardit, ohjeet ja vertailukohdat).
- Vakiintuneet organisaation käytännöt.
- Valvontatoimenpiteen määrittelyyn perustuvat odotukset.
- Menettelyt, joita ei ole virallisesti dokumentoitu.

Kriteerien riittävyttä arvioidessaan sisäisen tarkastajan tulisi selvittää, onko organisaatiossa asetettu peruseriaatteen asianmukaisten hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien määrittämiseksi. Sisäisen tarkastajan tulisi ottaa huomioon, onko organisaatio kehittänyt ja selkeästi ilmaissut riskinsietokyvyn, mukaan lukien olennaisuusrajat eri liiketoimintayksiköille, toimintoille tai prosesseille. Sisäisen tarkastajan tulisi varmistua siitä, onko organisaatio omaksunut tai selkeästi määritellyt hyväksyttävän valvonnan tason. Hyväksyttävä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tietty prosenttiosuus valvontatavoitteeseen liittyvistä transaktioista toteutetaan asetettujen valvontamenettelyjen mukaisesti tai että tietty prosenttiosuus valvontatoimenpiteistä kokonaisuudessaan toimii tarkoitetulla tavalla.

Lisäksi sisäisten tarkastajien tulisi tutkia suositeltuja käytäntöjä ja verrata johdon kriteerejä muiden organisaatioiden käyttämiin kriteereihin. Toimeksiannon tavoitteiden saavuttamisen kannalta parhaiden kriteerien määrittäminen edellyttää, että sisäiset tarkastajat soveltavat ammatillista harkintaa. Sisäiset tarkastajat voivat todeta, että dokumentoidut toimintaperiaatteet, menettelyt ja/tai muut kriteerit eivät ole tarpeeksi yksityiskohtaisia tai että ne ovat muutoin riittämättömiä. Sisäiset tarkastajat voivat avustaa johtoa asianmukaisten kriteerien määrittämisessä tai pyytää asiantuntijoilta apua olennaisten kriteerien tunnistamisessa tai kehittämisessä. Johdon kriteerit voivat vaikuttaa riittävältä, mutta sisäiset tarkastajat voivat ehdottaa toimeksiannolle parempia kriteerejä.

Jos tarkastuskohteessa käytetyt kriteerit ovat riittämättömät tai niitä ei ole, sisäiset tarkastajat voivat suositella, että johto ottaa käyttöön sisäisen tarkastajan tunnistamat kriteerit. Keskustelu riittävien kriteerien puuttumisesta voi johtaa päätökseen neuvonantopalvelujen tarjoamisesta.

Sisäisten tarkastajien tulisi tiedottaa tarkastuskohteen johtoa toimeksiannossa käytettävistä kriteereistä. Sovitut kriteerit tulisi dokumentoida siten, että tarkastuskohteen johto ei voi tulkita niitä väärin tai haastaa niitä.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Työpaperit, joissa dokumentoidaan tarkasteltujen kriteerien lähteet ja miten käytettyjen kriteerien riittävyttä on arvioitu.
- Dokumentaatio, kuten kokouspöytäkirja, suunnittelumuistio tai sähköposti, josta käy ilmi sisäisen tarkastajan keskustelu kriteereistä tarkastuskohteen johdon ja/tai hallituksen kanssa.

## Standardi 13.5 Toimeksiannon resurssit

### Vaatimukset

Toimeksiantoa suunnitellessaan sisäisten tarkastajien täytyy tunnistaa toimeksiannon tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat resurssit.

Sisäisten tarkastajien täytyy huomioida:

- Toimeksiannon luonne ja monimutkaisuus.
- Aikajakso, jonka kuluessa toimeksianto on toteutettava.
- Käytettävissä olevien taloudellisten, henkilö- ja teknologisten resurssien asianmukaisuus ja riittävyys toimeksiannon tavoitteiden saavuttamiseksi.

Jos käytettävissä olevat resurssit eivät ole asianmukaisia tai riittäviä, sisäisten tarkastajien täytyy keskustella asiasta sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa saadakseen resurssit.

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Resurssien tunnistamisesta ja määrittämisestä toimeksiantoa suunniteltaessa vastaa tyypillisesti toimeksiantoa johtava ja valvova sisäinen tarkastaja. Jotta toimeksiantoon tarvittavien resurssien tyyppi ja määrä voidaan määrittää, toimeksiannon valvojan tulisi ymmärtää toimeksiannon suunnittelun aikana kerätyt ja laaditut tiedot ja kiinnitettävä erityistä huomiota toteutettavan työn luonteeseen ja monimutkaisuuteen. Toimeksiannon valvoja soveltaa ammatillista harkintaa resurssien kohdistamiseksi työohjelman vaiheiden perusteella, jotta toimeksiannon tavoitteet saavutetaan ja huomioidaan, kuinka kauan kunkin vaiheen odotetaan kestävä. (Katso Standardi 13.6 Työohjelma.) On myös tärkeää ottaa huomioon rajoitukset, jotka voivat vaikuttaa toimeksiannon toteutukseen, kuten budjetoitujen tuntien määrä, ajoitus, logistiikka ja viestintä useilla kielillä.

Sisäisten tarkastajien tulisi toimeksiantoja suunnitellessaan ottaa huomioon käytettävissä olevien taloudellisten, henkilö- ja teknologisten resurssien vaikuttavin ja tehokkain käyttö. Toimeksiannon valvojalla voi olla pääsy sisäisen tarkastuksen johtajan tietoihin sisäisten tarkastajien erityisosaamisesta, mikä voi auttaa henkilöstön vastuuttamisessa. Toimeksiannon suunnittelu edellyttää sen selvittämistä, ovatko käytettävissä olevat resurssit asianmukaiset ja riittävät, vai tarvitaanko lisäresursseja toimeksiannon toteuttamiseksi.

Jos resurssien rajoitukset rajoittavat sisäisen tarkastuksen mahdollisuutta saavuttaa toimeksiannon tavoitteet, toimeksiannon valvoja on vastuussa asian saattamisesta sisäisen tarkastuksen johtajan tietoon. Sisäisen tarkastuksen johtaja on vastuussa siitä, että resurssien rajoitusten vaikutuksista ja toimintatavan määrittämisestä keskustellaan ylimmän johdon ja hallituksen kanssa. Esimerkiksi, jos sisäisen tarkastuksen johtaja ei pysty varmistamaan tarvittavia resursseja, toimeksiannon laajuutta voi olla tarve supistaa. (Katso myös Periaate 10 Resurssien hallinta ja sen standardit.)

Resurssien tuloksellisen käytön parantamiseksi sisäiset tarkastajat voivat dokumentoida toimeksiannon toteuttamiseen käytetyn ajan suhteessa budjetoituun aikaan. Tätä dokumentaatiota voidaan käyttää resurssien suunnittelun parantamiseksi tulevaisuudessa.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Hyväksytty toimeksiannon työohjelma, josta ilmenee asianmukaisten ja riittävien resurssien käyttö.
- Suunnitteludokumentaatio, jossa analysoidaan toimeksiannon resursointitarpeita ja resurssien kohdentamista.
- Toimeksiannon jälkeinen kysely tarkastuskohteen johdolle sovitun aikataulun noudattamisesta ja resurssien riittävydestä.
- Sopimukset ja/tai suhteet ulkoisiin palveluntarjoajiin.

## Standardi 13.6 Työohjelma

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy laatia ja dokumentoida toimeksiannon työohjelma saavuttaakseen toimeksiannon tavoitteet.

Työohjelman täytyy perustua toimeksiannon suunnittelun aikana saatuihin tietoihin, joihin kuuluvat mahdollisen riskiarvion tulokset.

Toimeksiannon työohjelmaan täytyy määritellä:

- Kunkin tavoitteen arvioinnissa käytettävät kriteerit.
- Tehtävät toimeksiannon tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Menetelmät, sisältäen käytettävän analytiikan ja työkalut tehtävien toteuttamiseksi.
- Sisäiset tarkastajat, jotka on valittu toteuttamaan kutakin tehtävää.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy tarkistaa ja hyväksyä toimeksiannon työohjelma ennen sen toteuttamista ja viipymättä muutosten yhteydessä.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Toimeksiantoa suunnitellessaan sisäiset tarkastajat keräävät ja järjestävät tietoa työohjelman luomiseksi. Toimeksiannon työohjelma perustuu toimeksiannon suunnittelun aikana kerättyihin ja tuotettuihin tietoihin. Se sisältää yksityiskohtaiset tiedot tehtävistä ja menetelmistä, joita käytetään toimeksiannon tavoitteiden saavuttamiseen sekä tietojen analysointiin ja arviointiin, kun sisäiset tarkastajat muodostavat toimeksiantoa koskevia havaintoja, suosituksia ja johtopäätöksiä. Neuvonantopalveluiden osalta työohjelma tulisi laatia yhteistyössä palvelua pyytäneiden sidosryhmien kanssa.

Suunnitteluvaiheessa tehtävä työ tulisi dokumentoida työpapereihin ja siihen tulee viitata työohjelmassa. (Katso myös Standardi 14.6 Toimeksiannon asiakirjat.) Työohjelmissa tulisi olla kohta, johon lisätään työn toteuttaneen sisäisen tarkastajan nimi, työn valmistumispäivämäärä sekä selvitys toteutettujen tehtävien tarkastuksesta ja hyväksynnästä.

Sisäiset tarkastajat voivat kehittää työohjelmaa yhdistämällä toimeksiannon riskiarviossa tunnistetut riskit ja valvontatoimet toimeksiannossa toteutettavaan testaustapaan. Analyysien ja arviointien yhteydessä sisäiset tarkastajat voivat yhdistää riskit ja valvontatoimenpiteet havaintoihin ja johtopäätöksiin. Suunnitteluvaiheen analyysien ja yksityiskohtaisuuden taso vaihtelee sisäisen tarkastuksen ja toimeksiannon mukaan. Otantaa käytettäessä työohjelman tulisi sisältää otantamenetelmä, perusjoukko, otoksen koko ja se, voidaanko tulokset yleistää perusjoukkoon.

Valvontatoimenpiteiden määrittelyn riittävyden arviointi voidaan toteuttaa osana toimeksiannon suunnittelua, koska se auttaa sisäisiä tarkastajia tunnistamaan selkeästi keskeiset valvontatoimenpiteet, joiden toimivuutta tullaan testaamaan tarkastuksen aikana. Valvontatoimenpiteiden määrittelyn riittävyden arviointi tulisi dokumentoida joko työohjelmaan tai erilliseen työpaperiin. (Katso myös Standardi 14.6 Toimeksiannon asiakirjat.) Asianmukaisin aika tämän arvioinnin toteuttamiseen riippuu kuitenkin toimeksiannon luonteesta. Jos valvontatoimenpiteiden määrittelyn arviointia ei saada valmiiksi suunnittelun

aikana, arviointi voidaan tehdä yhtenä toimeksiannon toteuttamisen vaiheena, tai sisäiset tarkastajat voivat arvioida valvontatoimenpiteiden määrittelyn testatessaan valvontatoimenpiteiden toimivuutta.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

Työpaperit, jotka tukevat työohjelman kehittämistä, kuten:

- Riski- ja kontrollimatriisi yhdistettynä testausmenetelmään.
- Valvontaprosessien kuvaukset tai prosessikartat.
- Muistiinpanot valvontatoimenpiteiden määrittelyn riittävyyden arvioinnista.
- Lisätestaussuunnitelma.
- Pöytäkirjat, muistiinpanot tai asiakirjat suunnittelukokouksista, joiden aikana määritettiin tarkastuksen tehtävät ja menettelyt.
- Dokumentoidusti hyväksytty toimeksiannon koko työohjelma.
- Työohjelmaan tehtyjen muutosten dokumentoitu hyväksyminen.

## Periaate 14 Toimeksiannon toteuttaminen

**Sisäiset tarkastajat toteuttavat toimeksiannon työohjelman toimeksiannon tavoitteiden saavuttamiseksi.**

Toteuttaessaan toimeksiannon työohjelmaa sisäiset tarkastajat keräävät tietoja ja tekevät analyyskejä ja arviointeja tuottaakseen todennusaineistoa. Näiden vaiheiden avulla sisäiset tarkastajat voivat:

- Antaa varmennusta ja tehdä mahdollisia havaintoja.
- Selvittää havaintojen syyt, seuraukset ja merkittävyydet.
- Laatia suosituksia ja/tai tehdä yhteistyötä johdon kanssa toimenpidesuunnitelmien laatimiseksi.
- Laatia johtopäätöksiä.

## Standardi 14.1 Tietojen kerääminen analyyskejä ja arviointia varten

### Vaatimukset

Analysien ja arviointien toteuttamiseksi sisäisten tarkastajien täytyy kerätä tietoa, joka on:

- Merkityksellistä – yhdenmukaista toimeksiannon tavoitteiden kanssa, toimeksiannon laajuuteen kuuluvaa ja toimeksiannon tuloksia tukevaa.
- Luotettavaa – tosiasioihin perustuvaa ja ajankohtaista. Sisäiset tarkastajat käyttävät ammatillista skeptisyyttä arvioidakseen, onko tieto luotettavaa. Luotettavuus vahvistuu, kun tieto on:
  - Sisäisen tarkastajan suoraan tai riippumattomasta lähteestä hankkimaa.
  - Vahvistettua.
  - Kerätty järjestelmästä, jossa on toimivat hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessit.



- Riittävää – kun se antaa sisäisille tarkastajille mahdollisuuden tehdä analyysejä ja arviointeja sekä mahdollistaa sen, että harkitseva, asiantunteva ja ammattitaitoisen henkilön voi toistaa toimeksiannon työohjelman ja päästä samoihin johtopäätöksiin kuin sisäinen tarkastaja.

Sisäisten tarkastajien täytyy arvioida, onko saatu tieto merkityksellistä ja luotettavaa sekä onko tieto riittävää siihen, että sen avulla tehdyt analyysit antavat hyväksyttävän pohjan mahdollisten toimeksiantojen havaintojen, johtopäätösten ja kokonaisarvion laatimiseen. (Katso myös Standardi 14.2 Analyysit ja mahdolliset toimeksiannon havainnot.)

Sisäisten tarkastajien täytyy päättää, keräävätkö he lisää tietoa analyyseja ja arviointia varten, kun todennusaineisto ei ole merkityksellistä, luotettavaa tai riittävää tukemaan toimeksiannon havaintoja. Jos asiaankuuluvaa todennusaineistoa ei ole mahdollista saada, sisäisten tarkastajien täytyy päättää, onko se itsessään havainto.

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Kerätessään tietoja toimeksiannon työohjelman vaiheiden toteuttamiseksi sisäiset tarkastajat keskittyvät toimeksiannon tavoitteiden ja laajuuden kannalta merkityksellisiin tietoihin. Ammatillista skeptisyyttä soveltaessaan sisäisten tarkastajien tulisi arvioida kriittisesti, ovatko tiedot tosiseikkoihin perustuvia, ajankohtaisia ja suoraan (esimerkiksi havainnoimalla) tai tarkastuskohteen vastuuhenkilöistä riippumattomasta lähteestä saatuja. Tietojen vahvistaminen vertaamalla niitä useampaan kuin yhteen lähteeseen on toinen tapa lisätä tietojen luotettavuutta.

Menettelyjä tietojen keräämiseksi analyysejä varten voivat olla esimerkiksi:

- Toiminnassa mukana olevien henkilöiden haastattelu tai kyselyt.
- Prosessin suora tarkkailu, joka tunnetaan myös prosessin läpikäynnin toteuttamisena.
- Tietojen vahvistaminen tai todentaminen henkilöltä, joka on riippumaton tarkastuskohteesta.
- Fyysisen todennusaineiston, kuten asiakirjojen, varaston tai laitteiden, tarkastaminen tai tutkiminen.
- Pääsy suoraan organisaation järjestelmiin tietojen havainnoimiseksi tai poimimiseksi.
- Järjestelmän käyttäjien ja järjestelmänvalvojien kanssa työskentely tietojen saamiseksi.

Tietoja kerätessään sisäisten tarkastajien tulisi harkita, testataanko kaikki tieto vai edustava otos. Data-analytiikkaohjelmiston käyttö helpottaa kokonaisten tai kohdennettujen datapopulaatioiden testaamista. Jos sisäiset tarkastajat valitsevat otoksen, heidän tulisi soveltaa menetelmiä, joilla varmistetaan, että otos edustaa mahdollisimman hyvin koko perusjoukkoa.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Toimeksiannon työohjelma, joka sisältää menettelyt toimeksiannon tavoitteiden kannalta merkityksellisten tietojen keräämiseksi.
- Kuvaus kerätyistä tiedoista, mukaan lukien niiden lähde, keruupäivä ja ajanjakso, jota ne koskevat.
- Dokumentoitu selvitys siitä, miten sisäinen tarkastaja on määrittänyt, että kerätyt tiedot riittävät analyysin toteuttamiseen.

## Standardi 14.2 Analyysit ja mahdolliset toimeksiannon havainnot

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy analysoida merkityksellistä, luotettavaa ja riittävää tietoa laatiakseen mahdolliset toimeksiannon havainnot. Neuvonantopalvelujen osalta todennusaineiston kerääminen havaintojen laitimiseksi ei välttämättä ole tarpeen, riippuen asianmukaisten sidosryhmien kanssa tehdystä sopimuksesta.

Sisäisten tarkastajien täytyy analysoida tietoa selvittääkseen, onko arviointikriteerien ja tarkastuskohteen tilan välillä eroa. Tarkastuskohteen tilaa kutsutaan myös ”olosuhteeksi”. (Katso myös Standardi 13.4 Arviointikriteerit.)

Sisäisen tarkastajan täytyy selvittää tarkastuskohteen tila toimeksiannon aikana kerätyn tiedon ja todennusaineiston avulla.

Arviointikriteerien ja asiantilan välinen ero viittaa mahdolliseen toimeksiannon havaintoon, joka täytyy huomioida ja arvioida tarkemmin. Jos alustavat analyysit eivät anna riittävää todennusaineistoa, joka tukee mahdollista toimeksiannon havaintoa, sisäisten tarkastajien täytyy noudattaa asianmukaista ammatillista huolellisuutta määrittääkseen, ovatko lisäanalyysit tarpeen.

Jos lisäanalyysijä tarvitaan, työohjelmaa täytyy muokata vastaavasti ja sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy hyväksyä se.

Jos sisäiset tarkastajat toteavat, että lisäanalyysijä ei tarvita eikä kriteerien ja asiantilan välillä ole eroa, sisäisten tarkastajien täytyy antaa toimeksiannon kokonaisarviossa varmennus toiminnan hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien toimivuudesta.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Toimeksiannon työohjelma voi sisältää listan toteutettavista analyyseistä, kuten:

- Prosessin tai toiminnan tarkkuuden tai tuloksellisuuden testaaminen.
- Suhde-, trendi- ja regressioanalyysit.
- Nykyisen kauden tietojen vertailu aiempien kausien budjettien, ennusteiden tai vastaavien tietojen kanssa.
- Tietojoukkojen välisten suhteiden analysointi (esimerkiksi taloudelliset tiedot, kuten kirjatut palkkakustannukset, ja muut kuin taloudelliset tiedot, kuten muutokset työntekijöiden keskimääräisessä lukumäärässä).
- Sisäinen vertailuanalyysi, jossa verrataan tietoja organisaation eri osa-alueiden välillä.
- Ulkoinen vertailuanalyysi, jossa verrataan samankaltaisten organisaatioiden tietoja.

Sisäisten tarkastajien tulisi ymmärtää ja käyttää analyysien tehokkuutta ja vaikuttavuutta parantavia tekniikoita, kuten ohjelmistosovelluksia, jotka mahdollistavat koko populaation testaamisen pelkän otoksen sijaan.

Analyysien tulisi tuottaa mielekäs vertailu arviointikriteerien ja asiantilan välillä. Kun analyysit osoittavat eron kriteerien ja asiantilan välillä, tulisi tämän jälkeen selvittää eron syyt ja seuraukset sekä mahdollisten

havaintojen merkittävyys. Yleisiä esimerkkejä mahdollisista toimeksiannon havainnoista ovat virheet, sääntöjenvastaisuudet, laittomat toimet ja mahdollisuudet parantaa tehokkuutta tai vaikuttavuutta.

Sisäiset tarkastajat käyttävät asianmukaista ammatillista huolellisuutta määrittääkseen mahdollisten havaintojen arvioinnissa käytettävien lisämenettelyjen laajuuden ja tyyppin sekä havaintojen syyn, seurauksen ja merkittävyyden. Sisäisen tarkastuksen johtaja ja sisäisen tarkastuksen menetelmät voivat ohjata lisäanalyysien tekemistä. Huomioon otettavia seikkoja ovat:

- Toimeksiannon riskiarvion tulokset, myös valvontaprosessien riittävyyden osalta.
- Tarkastuskohteen merkittävyys ja mahdolliset havainnot.
- Missä määrin analyysit tukevat mahdollisia toimeksiannon havaintoja.
- Tiedon saatavuus ja luotettavuus jatkoarvioinnin osalta.
- Kustannukset verrattuna lisäanalyysien hyötyihin.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Työpaperit, joihin on dokumentoitu toteutetut analyysit, mukaan lukien data-analytiikkaohjelmat tai käytetyt ohjelmistot, testipopulaatiot, otoksen valinnan prosessit ja menetelmät.
- Työpaperit ristiinviittauksilla työohjelmaan ja/tai loppuraporttiin.
- Loppuraportointiin liittyvä dokumentaatio.
- Toimeksiannon laadunvarmistus.

## Standardi 14.3 Havaintojen arviointi

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy arvioida jokainen mahdollinen toimeksiannon havainto määrittääkseen sen merkittävyys. Arvioidessaan mahdollisia toimeksiannon havaintoja sisäisten tarkastajien täytyy yhteistyössä johdon kanssa mahdollisuuksien mukaan tunnistaa juurisyyt yhdessä johdon kanssa, selvittää mahdolliset vaikutukset ja arvioida asian merkittävyys.

Määrittäessään riskin merkittävyyttä sisäisten tarkastajien täytyy ottaa huomioon riskin toteutumisen todennäköisyys ja sen mahdolliset vaikutukset organisaation hallinto-, riskienhallinta- tai valvontaprosesseihin.

Mikäli sisäiset tarkastajat toteavat, että organisaatioon kohdistuu merkittävä riski, se täytyy dokumentoida ja raportoida havaintona.

Olosuhteiden ja käytettyjen menetelmien perusteella sisäisten tarkastajien täytyy päättää, raportoivatko he muita riskejä havaintoina.

Sisäisten tarkastajien täytyy priorisoida toimeksiannossa tehdyt havainnot niiden merkittävyyden perusteella. Havainnot priorisoidaan sisäisen tarkastuksen johtajan määrittämien sisäisen tarkastuksen menetelmien mukaisesti.

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Havaintoja tehdessään sisäiset tarkastajat vertaavat toimeksiannon kriteerejä tarkastuskohteen vallitsevaan tilaan. (Katso myös Standardi 14.2 Analyysit ja mahdolliset toimeksiannon havainnot.) Mikäli näiden välillä on eroa, sisäiset tarkastajat ovat velvollisia selvittämään mahdollisen havainnon tarkemmin. Arvioinnissa tulisi tarkastella seuraavia seikkoja:

- Eron juurisyy, joka liittyy usein valvontatoimenpiteiden puutteisiin ja on suora syy olosuhteen olemassaoloon. Sisäisten tarkastajien tulisi mahdollisuuksien mukaan määrittää juurisyy, joka on taustalla oleva tai syvempi ongelma, joka vaikutti asiantilaan. Yksinkertaisimmillaan juurisyyn määrittäminen sisältää sarjan kysymyksiä siitä, miksi ero on olemassa. Juurisyyn tunnistaminen edellyttää yhteistyötä johdon kanssa, jolla voi olla paremmat edellytykset ymmärtää eron taustalla olevia syitä.
- Miten eron vaikutus voidaan kvantifioida. Monissa tapauksissa vaikutuksen laajuus on arvio, joka perustuu sisäisen tarkastajan ammatilliseen harkintaan ja tarkastuskohteen johdon näkemykseen. (Katso myös Periaate 4 Ammatillisen huolellisuuden noudattaminen ja sen standardit.)

Havainnon merkittävyyden määrittämiseksi sisäiset tarkastajat tunnistavat ja arvioivat olemassa olevat valvontatoimet niiden suunnittelun riittävyyden ja toimivuuden osalta. Tämän jälkeen he määrittelevät jäännösriskin tason, joka on riski, joka on edelleen olemassa huolimatta siitä, että valvontatoimet ovat käytössä. Vaikka sisäisten tarkastajien on ilmoitettava merkittävät riskit havaintoina, he voivat myös ilmoittaa muita riskejä havaintoina tai muulla tavoin.

Sisäiset tarkastajat priorisoivat havainnot sisäisen tarkastuksen johtajan määrittämien menetelmien perusteella varmistaakseen johdonmukaisuuden kaikissa sisäisen tarkastuksen toimeksiannoissa. Luokitus tai järjestys voi olla tehokas viestintäväline havaintojen merkittävyyden kuvaamisessa ja voi auttaa johtoa priorisoimaan toimenpidesuunnitelmansa. Merkittävyyttä määrittellessään sisäisen tarkastajan tulisi ottaa huomioon:

- Riskin vaikutus ja todennäköisyys.
- Riskinsietokyky.
- Muut organisaatiolle tärkeät tekijät.

Sisäisen tarkastuksen johtaja voi tarjota sisäisille tarkastajille mallipohjia, joita he voivat käyttää dokumentoidakseen toimeksiantojen havainnot. Näin varmistetaan eri elementtien asianmukainen dokumentointi, kuten:

- Kriteerit.
- Olosuhde.
- Juurisyy (jos mahdollista).
- Vaikutus (riski tai mahdollinen altistuminen).
- Merkittävyys ja priorisointi.

Havainnot tulisi kirjoittaa ytimekkäästi selkokielellä siten, että tarkastuskohteen johto ymmärtää sisäisen tarkastajan arvion. Havaintojen tulisi selittää asiantilan ja kriteerien välinen ero ja antaa dokumentoitua todennusaineistoa, joka tukee sisäisen tarkastajan arviointia ja harkintaa havaintojen merkittävyydestä.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Työpaperit, joissa selitetään havaintojen arvioinnissa käytetyt kriteerit.
- Työpaperi, jossa luetellaan kriteerit, asiantila, juurisyy (mahdollisuuksien mukaan), vaikutus (riski tai mahdollinen altistuminen) ja kunkin havainnon priorisointi.
- Työpaperi tai muu dokumentaatio, jossa selitetään havainnon/havaintojen analyysin perustana

käytetty olennaisuusarvio, riskinsietokyky sekä mahdollinen kustannus-hyötyanalyysi.

- Asiaankuuluvat sisäisen tarkastuksen menetelmät, mallit ja ohjaus.
- Toimeksiannon loppuraportointiin liittyvä dokumentaatio.

## Standardi 14.4 Suositukset ja toimenpidesuunnitelmat

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy päättää, antavatko he suosituksia, pyytävätkö he johdolta toimenpidesuunnitelmia vai tekevätkö he yhteistyötä johdon kanssa sopiakseen toimista, joilla:

- Ratkaistaan asetettujen kriteerien ja asiantilan väliset erot.
- Pienennetään tunnistetut riskit hyväksyttävälle tasolle.
- Käsitellään havainnon juurisyy.
- Parannetaan tai kehitetään tarkastuskohdetta.

Laatiessaan suosituksia sisäisten tarkastajien täytyy keskustella suosituksista tarkastuskohteen johdon kanssa.

Jos sisäiset tarkastajat ja johto ovat eri mieltä toimeksiannon suosituksista ja/tai toimenpidesuunnitelmista, sisäisten tarkastajien täytyy noudattaa sisäisen tarkastuksen menetelmiä, joiden avulla molemmat osapuolet voivat ilmaista kantansa ja perustelunsa ja päätyä ratkaisuun. (Katso myös Standardi 9.3 Menetelmät.)

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisten tarkastajien tulisi viipymättä keskustella havainnoista ja mahdollisista suosituksista tai toimenpidesuunnitelmista tarkastuskohteen johdon kanssa. Sisäisen tarkastuksen johtaja voi luoda menetelmän, joka auttaa sisäisiä tarkastajia tunnistamaan asianmukaisen johtotahon. Menetelmä voi esimerkiksi edellyttää, että vain tietyllä roolilla tai tasolla (kuten esihenkilöllä, päälliköllä tai johtajalla) on tällainen toimivalta.

Jos tunnistetaan tietty korjaava toimenpide, joka korjaa havainnon, sisäiset tarkastajat voivat viestiä sen suosituksena. Sisäiset tarkastajat voivat myös esittää johdon harkittavaksi useita eri vaihtoehtoja. Joissakin tapauksissa sisäiset tarkastajat voivat ehdottaa, että johto tutkii vaihtoehtoja ja määrittää asianmukaisen toimintatavan. Yhdellä havainnolla voi olla useita suosituksia tai korjaavia toimenpiteitä.

Jos sisäinen tarkastaja ja tarkastuskohteen johto ovat eri mieltä toimeksiannon tuloksista, sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi työskennellä ylimmän johdon kanssa ratkaisun löytämiseksi. Lisäksi loppuraportointiin voidaan liittää kummankin osapuolen virallinen lausunto tai se voidaan asettaa saataville pyynnöstä.

Sisäisten tarkastajien tulisi arvioida ja keskustella johdon kanssa suositusten ja/tai toimenpidesuunnitelmien toteutettavuudesta ja kohtuullisuudesta. Arviointiin tulisi sisältyä kustannus-hyötyanalyysi ja sen määrittäminen, onko suosituksissa ja/tai toimenpidesuunnitelmissa käsitelty riskiä hyväksyttävästi organisaation riskinsietokyvyn mukaisesti.

Vaikka sisäisten tarkastajien täytyy tehdä yhteistyötä johdon kanssa siitä, miten vastata toimeksiannon

havaintoihin, toimenpiteiden toteuttaminen on johdon vastuulla. (Katso myös Standardi 15.1 Toimeksiannon loppuraportointi.)

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Kutakin havaintoa koskevat työpaperit, joihin sisältyvät kriteerit, asiantila, juurisyy (mahdollisuuksien mukaan), vaikutus (riski tai mahdollinen altistuminen) sekä suositukset ja/tai toimenpidesuunnitelmat.
- Muistiinpanot, työpaperit tai muut asiakirjat, jotka osoittavat johdon kanssa käydyt keskustelut havainnoista sekä suositusten ja/tai toimenpidesuunnitelmien toteutettavuudesta.
- Loppuraportointiin liittyvä dokumentaatio.

## Standardi 14.5 Toimeksiannon kokonaisarvio

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy laatia toimeksiannosta kokonaisarvio, joka on yhteenveto toimeksiannon tuloksista suhteessa toimeksiannon ja johdon asettamiin tavoitteisiin. Toimeksiannon kokonaisarviossa täytyy esittää sisäisten tarkastajien ammatilliseen harkintaan perustuva yhteenveto toimeksiannon havaintojen merkittävydestä kokonaisuutena.

Varmennustoimeksiannon kokonaisarvion täytyy sisältää sisäisten tarkastajien arvio tarkastuskohteen hallinto-, riskienhallinta- ja/tai valvontaprosessien toimivuudesta. Kokonaisarviossa täytyy huomioida tuloksellisesti toimivat prosessit.

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen johtajan määrittämät menetelmät voivat tarjota luokitusasteikon, joka osoittaa, voidaan-ko valvontatoimenpiteiden toimivuudesta antaa kohtuullinen varmuus. Sisäisen tarkastajan arvion mukaan asteikko voi olla esimerkiksi: hyväksyttävä, osittain hyväksyttävä, vaatii kehittämistä tai ei hyväksyttävä. (Katso myös Standardi 14.3 Havaintojen arviointi.)

Johtopäätös voi tuoda kontekstia havaintojen vaikutuksiin tarkastuskohteen osalta tai organisaation tasolla. Joillakin havainnoilla voi esimerkiksi olla merkittävä vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen tai riskien hallintaan tarkastuskohteen tasolla, mutta ei organisaatiotasolla.

Neuvonantopalvelutoimeksiannon kokonaisarvion tulisi olla sen tavoitteiden ja laajuuden mukaisia.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Työpaperi, johon toimeksiannon kokonaisarvio perustuu.
- Johtopäätökset loppuraportoinnissa.

## Standardi 14.6 Toimeksiannon asiakirjat

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy dokumentoida tarvittavat tiedot ja todennusaineisto, joka tukee toimeksiannon tuloksia. Toimeksiantoon liittyvät analyysit, arvioinnit ja niitä tukevat tiedot täytyy dokumentoida siten, että asiantunteva ja harkitseva sisäinen tarkastaja tai muuten asiantunteva ja ammattitaitoinen henkilö voisi toistaa työn ja päästä samoihin tuloksiin.

Sisäisten tarkastajien ja toimeksiannon valvojan täytyy tarkastaa toimeksiannon dokumentaation tarkkuus, merkityksellisyys ja täydellisyys. Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy tarkastaa ja hyväksyä toimeksiannon dokumentaatio. Sisäisten tarkastajien täytyy säilyttää toimeksiannon dokumentaatio asiaankuuluvien lakien ja/tai säädösten sekä sisäisen tarkastuksen että organisaation toimintaperiaatteiden ja menettelyjen mukaisesti.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäisen tarkastuksen toimeksiannon dokumentointi työpapereiden avulla on tärkeä osa systemaattista ja hallittua toimeksiannon prosessia, koska se järjestää toimeksiannon tiedot tavalla, joka mahdollistaa työn uudelleen toteuttamisen ja tukee toimeksiannon tuloksia. Dokumentaatio luo perustan yksittäisten sisäisten tarkastajien työn valvonnalle ja antaa sisäisen tarkastuksen johtajalle ja muille mahdollisuuden arvioida sisäisen tarkastuksen työn laatua. Dokumentaation avulla osoitetaan myös, että sisäinen tarkastus toimii Standardien mukaisesti.

Toimeksiannon asiakirjojen tulisi sisältää:

- Toimeksiannon päivämäärä tai ajanjakso.
- Toimeksiannon riskiarvio.
- Toimeksiannon tavoitteet ja laajuus.
- Työohjelma.
- Analyysien kuvaus, mukaan lukien yksityiskohtaiset tiedot menettelyistä ja tietolähteistä.
- Toimeksiannon tulokset.
- Työn toteuttaneiden ja sitä valvovien henkilöiden nimet tai nimikirjaimet.
- Todennusaineisto viestinnästä asianmukaisille osapuolille.

Työpaperit voidaan järjestää työohjelmassa kehitetyn rakenteen mukaisesti niin, että ne viittaavat ristiin asiaankuuluviin tietoihin. Työpapereiden kehittämisessä ja dokumentaation säilyttämisessä voi käyttää hyväksi malleja tai ohjelmistoja. Tuloksena on kokonaisvaltainen dokumentaatio saaduista tiedoista, toteutetuista toimenpiteistä, toimeksiannon tuloksista ja kunkin vaiheen loogisesta perustasta. Nämä asiakirjat ovat ensisijainen lähde sisäisten tarkastajien viestinnälle sidosryhmien kanssa, mukaan lukien hallitus, ylin johto ja tarkastuskohteen johto. Tärkeintä on, että työpaperit sisältävät asiaankuuluvia, luotettavia ja riittäviä tietoja, joiden avulla harkitseva, tietoinen ja ammattitaitoinen henkilö, kuten toinen sisäinen tarkastaja tai tilintarkastaja, voi tehdä samat johtopäätökset kuin toimeksiannon toteuttaneet sisäiset tarkastajat.

Tavallisia työpapereita ovat:

- Suunnitteludokumentit.
- Prosessikartta, vuokaavio tai tekstikuvaus keskeisistä prosesseista .
- Yhteenvedot tehdyistä haastatteluista tai tehdyistä kyselyistä.
- Riski- ja kontrollimatriisi.
- Tiedot toteutetuista testeistä ja analyyseistä.
- Johtopäätökset, mukaan lukien ristiinviittaukset tarkastuksen havaintoja koskevaan työpaperiin
- Toteutettavaksi ehdotettu seuranta-toimeksianto.
- Sisäisen tarkastuksen loppuraportti johdon vastausten kanssa.

Perusmuoto työpapereille:

- Indeksi- tai viitenumero.
- Otsikko, joka yksilöi tarkastuskohteen.
- Toimeksiannon päivämäärä tai ajanjakso.
- Tehtyjen töiden laajuus.
- Lausunto tietojen hankkimisen ja analysoinnin tarkoituksesta.
- Työpaperin kattamat tietolähteet.
- Kuvaus arvioidusta perusjoukosta, mukaan lukien otoksen koko ja tietojen analysoinnissa käytetty valintamenetelmä (testausmenetelmä).
- Toimeksiannon toteuttaneen/toteuttaneiden sisäisen tarkastajan/sisäisten tarkastajien nimi/nimet.
- Työn arvioijan huomiot ja työtä arvioineiden sisäisten tarkastajien nimet.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Työpaperit, joissa dokumentoidaan tehty työ määritetyn menetelmän mukaisesti.
- Sisäisten laadunarviointien tulokset, jotka vahvistavat työpapereihin ja työn arviointiin liittyvien periaatteiden noudattamisen.

## Periaate 15 Viestintä toimeksiannon tuloksista ja toimenpidesuunnitelmien seuranta

***Sisäiset tarkastajat viestivät toimeksiannon tuloksista asianmukaisille tahoille ja seuraavat johdon edistymistä suositusten tai toimenpidesuunnitelmien toteuttamisessa.***

Sisäiset tarkastajat ovat vastuussa loppuraportoinnin julkaisemisesta toimeksiannon toteuttamisen jälkeen ja toimeksiannon tulosten viestinnästä johdolle. Sisäiset tarkastajat jatkavat yhteydenpitoa tarkastuskohteen johdon kanssa varmistaakseen, että toimenpidesuunnitelmat on toteutettu.



## Standardi 15.1 Toimeksiannon loppuraportointi

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy laatia jokaisesta toimeksiannosta loppuraportti, joka sisältää toimeksiannon tavoitteet, laajuuden, tarvittaessa suositukset ja/tai toimenpidesuunnitelmat sekä kokonaisarvion.

Varmennustoimeksiantojen loppuraportin täytyy sisältää myös seuraavat tiedot:

- Havainnot sekä niiden merkittävyys ja prioriteetti.
- Selvitys mahdollisista laajuuden rajoituksista.
- Kokonaisarvio tarkastuskohteen hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien tuloksellisuudesta.

Loppuraportissa täytyy määritellä havaintojen toimenpiteistä vastaavat henkilöt ja suunniteltu päivämäärä, johon mennessä toimenpiteiden tulisi valmistua.

Kun sisäiset tarkastajat saavat tietoonsa, että johto on aloittanut tai toteuttanut toimenpiteitä havainnon käsittelemiseksi ennen loppuraportointia, nämä toimenpiteet täytyy mainita loppuraportoinnissa.

Loppuraportoinnin täytyy olla täsmällistä, objektiivista, selkeää, tiivistä, rakentavaa, kokonaisvaltaista ja oikea-aikaista, kuten Standardissa 11.2 Tuloksellinen viestintä kuvataan.

Sisäisten tarkastajien täytyy varmistaa, että sisäisen tarkastuksen johtaja tarkastaa ja hyväksyy loppuraportoinnin ennen sen julkaisemista.

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy jakaa loppuraportti osapuolille, jotka voivat varmistaa, että loppuraportin tulokset otetaan asianmukaisesti huomioon. (Katso myös Standardi 11.3 viestintä.)

Jos toimeksiantoa ei toteuteta standardien mukaisesti, loppuraportissa täytyy tuoda esiin seuraavat tiedot:

- Standardi(t), joita ei pystytty noudattamaan.
- Syyt noudattamatta jättämiselle.
- Vaatimusten noudattamatta jättämisen vaikutus toimeksiannon havaintoihin ja kokonaisarvioon.

### Soveltamisessa huomioon otettavaa

Lausunto siitä, että toimeksianto toteutetaan Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien mukaisesti, tulisi sisällyttää toimeksiantoa koskevaan loppuraportointiin. On asianmukaista ilmoittaa, että sisäisen tarkastuksen toimeksianto on standardien mukainen vain, jos toimeksiannon valvonnan tulokset ja laadun varmistus- ja kehittämisohjelma tukevat sitä.

Loppuraportoinnin tyyli ja muoto vaihtelevat organisaatioiden välillä. Sisäisen tarkastuksen johtaja voi laatia mallipohjia ja menettelytapoja.

Loppuraportoinnista voidaan julkaista useita versioita, joiden muodot, sisältö ja yksityiskohtaisuus on räätälöity vastaamaan kohderyhmiä sen perusteella, kuinka paljon nämä kohderyhmät tietävät tarkastuskohteesta, miten havainnot, johtopäätökset ja kokonaisarvio vaikuttavat heihin ja miten he aikovat käyttää tietoja.

Kun loppuraportointi annetaan raporttina, se voi sisältää vaatimusten lisäksi seuraavat osat:

- Otsikko.
- Tausta (lyhyt yhteenveto tarkastuskohteesta).
- Tunnustus (myönteiset näkökohdat tarkastuskohteesta ja/tai yhteistyön arvostaminen).
- Jakelulista.

Loppuraportin läpikäynnissä tulisi vahvistaa:

- Oliko toteutettu ja dokumentoitu työ johdonmukaista toimeksiannon tavoitteiden ja laajuuden sekä Standardien kanssa. (Katso myös Standardit 8.3 Laatu ja 12.1 Sisäinen laadunarviointi.)
- Toimeksiannon tulokset on ilmoitettu selkeästi ja niitä tukevat asiaankuuluvat, luotettavat ja riittävät tiedot. (Katso myös Standardi 14.1 Tietojen kerääminen analyyseja ja arviointia varten.)
- Tarkastuskohteen johdon kanssa viestintää koskevat vaatimukset täyttyivät.

Sisäisen tarkastuksen johtaja määrittelee, miten ja kenelle toimeksiantoa koskeva loppuraportointi jaetaan. Suullisia esityksiä tuetaan yleensä esityksen digitaalisella tai tulostetulla kopiolla ja/tai kirjallisella raportilla.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Kirjallinen loppuraportointi.
- Esitysten diat ja/tai kokousmuistiinpanot, kun loppuraportointi on suullista.
- Asiakirjat, jotka osoittavat, että loppuraportointi on tarkistettu ja hyväksytty.
- Dokumentaatio siitä, että vaatimukset viestinnän osalta tarkastuskohteen kanssa täyttyivät.

## Standardi 15.2 Suositusten tai toimenpidesuunnitelmien toteuttamisen vahvistaminen

### Vaatimukset

Sisäisten tarkastajien täytyy vahvistaa sisäisen tarkastuksen menetelmien mukaisesti, että johto on toteuttanut sisäisten tarkastajien suositukset tai johdon toimenpidesuunnitelmat. Tämä toteutetaan:

- Tiedustelemalla täytäntöönpanon edistymisestä.
- Tekemällä riskiperusteisia seuranta-arvioiteja.
- Päivittämällä johdon toimenpiteiden tilanne seurantajärjestelmään.

Näiden toimenpiteiden laajuudessa täytyy huomioida havainnon merkittävyys.

Mikäli johto ei ole edennyt toimenpiteiden toteuttamisessa asetettujen aikataulujen mukaisesti, sisäisten tarkastajien täytyy pyytää johdolta selvitys ja dokumentoida tämä sekä keskustella asiasta sisäisen tarkastuksen johtajan kanssa. Sisäisen tarkastuksen johtajan vastuulla on arvioida, onko ylin johto viivyttämällä tai toteuttamatta jättämällä hyväksynyt riskin, joka ylittää organisaation riskinsietokyvyn. (Katso myös Standardi 11.5 Viestintä riskien hyväksymisestä.)

## Soveltamisessa huomioon otettavaa

Sisäiset tarkastajat voivat käyttää ohjelmistoa, taulukkolaskentaa tai järjestelmää seuratakseen, toteutetaanko johdon toimenpidesuunnitelmat asetettujen määräaikojen mukaisesti. Seurantajärjestelmä osoittaa, ovatko toimenpidesuunnitelmat edelleen avoinna tai eräänntyneet, ja tarjoaa sisäisille tarkastajille hyödyllisen työkalun viestintään hallituksen ja ylimmän johdon kanssa. Lisäksi ohjelma tai järjestelmä voi automatisoida työnkulun riskiarviosta toimenpidesuunnitelmien valmistumiseen. Työnkulku voi sisältää esimerkiksi automaattisia sähköpostiviestejä, jotka ilmoittavat asianmukaisille osapuolille toimenpidesuunnitelmista, joiden tavoitepäivämäärä on lähestymässä.

Menetelmään, jolla vahvistetaan johdon toimenpidesuunnitelmien toteuttaminen, tulisi sisällyttää kriteerit sen määrittämiseksi, milloin seuranta-arvioinnit on toteutettava. Seuranta-arvioinnit vahvistavat, että johdon toimenpidesuunnitelmissa on tuloksellisesti vastattu havaintoihin. Toteutetuille toimenpidesuunnitelmille voidaan tehdä seuranta-arvioita valikoivasti riskin merkittävyyden mukaan. Tietyissä olosuhteissa sääntelyviranomaiset voivat vaatia raportointia johdon toimenpidesuunnitelmista.

Mikäli johto päättää vaihtoehtoisesta toimenpidesuunnitelmasta ja sisäiset tarkastajat ovat yhtä mieltä siitä, että vaihtoehtoinen suunnitelma on hyväksyttävä tai parempi kuin alkuperäinen toimenpidesuunnitelma, tulisi vaihtoehtoisen suunnitelman etenemistä seurata sen valmistumiseen asti.

## Esimerkkejä noudattamisen todentamisesta

- Jatkuvasti päivitettävä seurantajärjestelmä (esimerkiksi taulukkolaskenta, tietokanta tai muu työkalu), joka sisältää havainnon, siihen liittyvän korjaavan toimenpidesuunnitelman, toimenpiteiden tilan sekä sisäisen tarkastuksen vahvistuksen.
- Hallitukselle ja ylimmälle johdolle laadittavat korjaavien toimenpiteiden tilanneraportit.

# Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien soveltaminen julkisella sektorilla

Vaikka Kansainväliset sisäisen tarkastuksen standardit koskevat kaikkia sisäisen tarkastuksen toimintoja, julkisen sektorin sisäiset tarkastajat työskentelevät yksityisestä sektorista poikkeavassa poliittisessa ympäristössä, jonka hallinto- ja organisaatorakenteet sekä rahoituspohja ovat erilaisia. Näiden rakenteiden ja niihin liittyvien olosuhteiden luonteeseen voi vaikuttaa lainsäädäntö ja hallinnon taso, jolla sisäinen tarkastus toimii. Lisäksi osa julkisella sektorilla käytetystä terminologiasta eroaa yksityisen sektorin terminologiasta. Nämä erot voivat vaikuttaa siihen, miten sisäisen tarkastuksen toiminnot julkisella sektorilla soveltavat Standardeja. Siksi julkisen sektorin sisäisen tarkastuksen ulkoisen laadunarvioinnin toteuttaminen edellyttää perehtyneisyyttä julkishallinnon toimintaan. (Katso myös Standardi 8.4 Ulkoinen laadunarviointi.)

Julkisen sektorin toiminta ja hallinnointi perustuvat oikeudelliseen kehukseen. Kehys sisältää lait, säädökset, hallinnolliset määräykset ja säännöt sekä muut organisaation lainsäädäntöön liittyvät hallinnolliset vaatimukset. Kaikissa Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardeissa käytetään termiä ”lait ja/tai säädökset” tarkoittamaan oikeudellista kehystä. Laeissa ja/tai säädöksissä voidaan määrätä sisäisen tarkastuksen toimivallasta, organisatorisesta asemasta, raportointisuhteesta, työn laajuudesta, rahoituksesta ja muista vaatimuksista. Lainsäädännön määrittämän toimivallan takia julkisen sektorin sisäisen tarkastuksen on usein keskityttävä:

- Varmistamaan lakien ja/tai säädösten noudattaminen.
- Tunnistamaan mahdollisuuksia hallinnon prosessien ja (toimenpide)ohjelmien tehokkuuden, tuloksellisuuden ja taloudellisuuden parantamiseksi.
- Arvioimaan, turvataanko julkiset resurssit riittävän hyvin ja käytetäänkö niitä asianmukaisesti varmistamaan palvelujen tarjoaminen oikeudenmukaisella tavalla.
- Arvioimaan, vastaako organisaation suorituskyky sen strategia tavoitteita ja päämääriä.

Seuraavissa osioissa kuvataan tilanteita, joissa Standardien soveltaminen julkisella sektorilla voi poiketa yksityisen sektorin toimintatavoista.

## **Lait ja/tai säädökset**

Sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy tuntea lait ja/tai säädökset, jotka vaikuttavat sisäisen tarkastuksen kykyyn noudattaa tarkoin kaikkia Standardien määräyksiä. Toimintaohjeen tai muun dokumentaation avulla on mahdollista kuvata miten sisäinen tarkastus täyttää lakien ja/tai säädösten vaatimukset sekä Standardien tarkoituksen. Jos Standardien noudattaminen ei ole mahdollista, sisäisen tarkastuksen johtajan on dokumentoitava syy, ilmoittaa asianmukaisille tahoille ja noudattaa kaikkia muita Standardien vaatimuksia. (Katso myös Standardit 4.1 Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien noudattaminen, 6.1 Sisäisen tarkastuksen toimivalta, 6.2 Sisäisen tarkastuksen toimintaohje, 8.3 Laatu, 8.4 Ulkoinen laadunarviointi, 12.1 Sisäinen laadunarviointi ja 15.1 Toimeksiannon loppuraportointi.)

Seuraavassa luettelossa kuvataan tilanteita, joissa lait ja/tai säädökset voivat vaikuttaa julkisella sektorilla toimivan sisäisen tarkastuksen kykyyn noudattaa Standardeja:

- Kun lait ja/tai säädökset määrittävät sisäisen tarkastuksen toimivallan ja toimintaohjeen, sisäisen tarkastuksen johtajalla ei välttämättä ole valtuuksia tai mahdollisuuksia tehdä niihin muutoksia. Siten Standardin 6.1 Sisäisen tarkastuksen toimivalta vaatimus tarkistaa ja tarpeen mukaan päivittää toimivaltaa säännöllisesti ei välttämättä ole perusteltu. Sisäisen tarkastuksen johtaja voisi kuitenkin säännöllisin väliajoin tarkistaa ja dokumentoida, että toimivaltasäädöksissä ja toimintaohjeessa määritellään täsmällisesti, miten lakeja ja/tai säädöksiä noudatetaan.
- Julkisuutta koskeva lainsäädäntö voi säädellä, mitkä asiakirjat on julkaistava yleisölle ja mitkä asiakirjat eivät ole julkisia. Nämä vaatimukset tulisi sisällyttää julkisen sektorin sisäisen tarkastuksen menettelytapoihin. (Katso myös Standardit 5.1 Tietojen käyttö ja 5.2 Tietojen suojaaminen.)
- Lait ja/tai säädökset voivat rajoittaa sitä, minkä tyyppisiä keskusteluja sisäisen tarkastuksen johtajalla voi olla hallituksen kanssa. (Katso myös sanaston määritelmä ”hallitus” sekä Standardit 6.3 Hallituksen ja ylimmän johdon tuki ja 7.1 Organisaatorinen riippumattomuus.)
- Lait ja/tai säädökset voivat edellyttää, että julkisen sektorin sisäisen tarkastuksen tulokset esitetään julkisissa kokouksissa. Loppuraportoinnin jakelua koskevien menettelytapojen tulisi olla näiden vaatimusten mukaista. (Katso myös Standardit 11.2 Tuloksellinen viestintä ja 15.1 Toimeksiannon loppuraportointi.)
- Julkisella sektorilla on usein säädetty ulkoista varmistustoimintaa. Joillakin lainsäädäntöalueilla ylimmän tarkastustoimielimen toimivalta voi mennä sisäisen tarkastuksen toimivallan edelle ja sisäistä tarkastusta voidaan vaatia suunnittelemaan toimintaa määrättyllä tavalla ja tekemään yhteistyötä. Sisäisen tarkastuksen on koordinoitava toimeksiantoja ulkoisten varmennuspalveluiden tarjoajien kanssa Standardin 11.1 Suhteiden luominen ja viestintä sidosryhmien kanssa mukaisesti, ja ylimmän tarkastustoimielimen toimivalta voi ylittää tämän koordinoitvelvoitteen. (Katso myös Standardit 6.1 Sisäisen tarkastuksen toimivalta ja 9.5 Koordinointi ja tukeutuminen.)

Julkisen sektorin sisäisillä tarkastajilla on laaja joukko sidosryhmiä, mukaan lukien kansalaiset, viranomaiset ja vaaleilla valitut luottamushenkilöt. Lainsäädäntö voi velvoittaa sisäisen tarkastuksen olemaan vastuuvollinen ja toimimaan läpinäkyvästi kansalaisille. Palvellakseen sidosryhmiään tarkoituksenmukaisesti sisäiset tarkastajat voivat huomioida sidosryhmiensä näkemykset toimintansa suunnittelussa ja toteuttamisessa. Näkemyksiään voivat antaa julkisten palvelujen käyttäjät. Näitä palveluita ovat esimerkiksi julkiset palvelut, julkinen joukkoliikenne, julkiset tilat, puistot, vapaa-ajan tilat sekä rakennuslupamenettelyt. (Katso myös Standardit 9.4 Sisäisen tarkastuksen suunnitelma, 11.1 Suhteiden luominen ja viestintä sidosryhmien kanssa sekä 13.2 Toimeksiannon riskiarvio.)

### **Hallinnointi ja organisaatorakenne**

Julkisen sektorin sisäisen tarkastuksen tehtäviä hallinnoidaan erilaisilla rakenteilla. Joillakin julkisen sektorin organisaatioilla voi olla useita hallintotasoja sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella, mikä voi vaikeuttaa sisäisen tarkastuksen johtajan raportointisuhteita sekä toiminnon valvontaa ja rahoitusta.

Kansainvälisissä sisäisen tarkastuksen standardeissa viitataan ”hallituksen” ja ”ylimmän johdon” vastuisiin. Sanastossa määritellään ”hallitus” käyttäen käsitteitä, jotka kattavat julkisen sektorin erilaisia hallintorakenteita. Hallitus julkisella sektorilla voi olla toimintaperiaatteita asettava elin, ja siksi sillä ei välttämättä ole toimivaltaa Standardeissa kuvattuihin sisäisen tarkastuksen johtajaan ja sisäisen tarkastuksen toimintoon liittyviin seikkoihin. Tällainen elin ei esimerkiksi välttämättä voi nimittää tai erottaa sisäisen tarkastuksen johtajaa tai päättää sisäisen tarkastuksen johtajan palkitsemisesta. Näissä tilanteissa hallituksen tulisi kuitenkin esittää johdolle näkemyksiään suorituskyvyn arvioinneista sekä päätöksistä nimittää ja erottaa sisäisen tarkastuksen johtaja. Joissakin julkisen sektorin organisaatioissa ”ylin johto” voidaan määritellä eri tavalla kuin Standardeissa. Silloin, kun termillä viitataan tarkastuskohteen johtoon, sisäisen tarkastuksen riippumattomuus täytyy turvata tarvittavilla varotoimilla, joilla vähennetään sisäisen tarkastuksen työhön vaikuttamisen riskiä.

Sisäisen tarkastuksen johtajan tulisi välttää ottamasta ohjeita luottamushenkilöiltä kuulematta ensin hallitusta ja ylintä johtoa, jotka valvovat suoraan sisäisen tarkastuksen toimintoa, paitsi jos näillä luottamushenkilöillä on vastaava valvontavastuu.

Alla olevat esimerkit kuvaavat hallinto- ja organisaatorakenteita, joissa sisäisellä tarkastuksella voi olla tarve mukauttaa joidenkin standardien soveltamista (luettelo ei ole tyhjentävä):

- Sisäinen tarkastus voi olla erillinen organisaation muista osista, ja sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi suoraan hallituksena toimivalle lainsäädäntöelimelle.
- Sisäinen tarkastus voidaan sijoittaa julkishallinnon korkeimmalle tasolle, ja sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi suoraan organisaation ylimmälle johtajalle.
- Sisäinen tarkastus voidaan sijoittaa organisaatiossa toiseen yksikköön (kuten osastoon tai jaostoon julkishallinnon organisaatiossa), ja sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi kyseisen organisaation johtajalle tai toimivaan johtoon kuulumattomalle/valvovalle elimelle. Tämä on mahdollista, kun on olemassa monitasoinen hallintomalli ja kun on useampi kuin yksi hallintoelin.
- Joillakin lainsäädäntöalueilla, ei kuitenkaan Suomessa, sisäinen tarkastus voi olla erillään organisaation muista osista, koska sisäisen tarkastuksen johtaja valitaan ja pidetään palveluksessa äänestäjien toimesta, eikä hän raportoi millekään tietylle valvontaelimelle tai henkilölle organisaatiossa.
- Sisäinen tarkastus voidaan sijoittaa organisaation alemmalle tasolle, ja sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi jollekin kyseisen yksikön ylemmistä esihenkilöistä.

Vaikka jotkin näistä tilanteista eivät täytä Kansainvälisten sisäisen tarkastuksen standardien riippumattomuusvaatimuksia, johtoon kuulumattomista julkishallinnon jäsenistä koostuvan tarkastuskomitean perustaminen turvaa riippumattomuuden ja tarjoaa jatkuvaa valvontaa, neuvontaa ja palautetta. (Katso myös Standardit 6.2 Sisäisen tarkastuksen toimintaohje ja 6.3 Hallituksen ja ylimmän johdon tuki, Periaate 7 Itsenäinen asema ja sen standardit sekä Standardi 8.1 Vuorovaikutus hallituksen kanssa.)

## Rahoitus

Sisäisen tarkastuksen rahoitusmallit vaihtelevat suuresti julkisella sektorilla. Osassa hallinto- ja organisaatorakenteita hallituksella ja ylimmällä johdolla ei ole valtaa päättää budjetista. Tällöin sisäisen tarkastuksen johtaja ei voi hakea budjetin hyväksymistä hallitukselta ja ylimmältä johdolta ja se rajoittaa myös sisäisen tarkastuksen mahdollisuutta hakea tai saada lisärahoitusta organisaation muiden rahoitustarpeiden vuoksi.

Esimerkiksi osa julkisen sektorin sisäisistä tarkastuksista voi esittää erillisiä rahoituspyyntöjä hallitukselleen tai lainsäädäntöelimelle hyväksyttäväksi. Muiden budjetit ovat osa laajempaa organisaatiobudjettia, ja sisäisen tarkastuksen osuudesta päättää organisaation ylin johtaja ja sen hyväksyy usein ulkopuolinen lainsäädäntöelin. Molemmissa tapauksissa sisäisen tarkastuksen johtaja voisi perustella resurssitarpeensa hallitukselle.

Silloinkin kun budjetista säädetään laeilla ja/tai säädöksillä, sisäisen tarkastuksen johtajan täytyy noudattaa muita budjetin hallinnointiin liittyvien standardien vaatimuksia. (Katso myös Standardit 6.3 Hallituksen ja ylimmän johdon tuki, 7.1 Organisatorinen riippumattomuus, 8.2 Resurssit ja 10.1 Taloudellisten resurssien hallinta.)

Seuraavat julkisen sektorin olosuhteet voivat rajoittaa sitä, miten sisäisen tarkastuksen johtaja voi käyttää kohdennettuja varoja:

- Työtehtävien luokittelussa ja/tai työehtosopimuksissa vahvistetaan usein palkkaluokat, jotka perustuvat työtehtävässä vaadittaviin tietoihin, taitoihin ja vastuisiin. Ne rajoittavat sisäisen tarkastuksen johtajan tai hallituksen toimivaltaa vahvistaa kunkin työntekijän palkka. Sisäisen

tarkastuksen johtajan tulisi tällaisissa tilanteissa tehdä yhteistyötä henkilöstöhallinnon kanssa Standardissa 10.2 Henkilöresurssien hallinta kuvatulla tavalla.

- Sisäinen tarkastus voi joutua käyttämään vain organisaatiossa hyväksytyjä ohjelmistoja, mikä voi rajoittaa sisäisen tarkastuksen johtajan mahdollisuutta hankkia teknologiaa sisäisen tarkastuksen tueksi. Julkisen sektorin sisäisten tarkastusten tulisi sitouttaa hallituksensa tukemaan teknologiatarpeitaan, ja ne joutuvat mahdollisesti käyttämään saatavilla olevia ohjelmistoja tarkastussuunnitelman toteuttamiseksi tehokkaimmalla mahdollisella tavalla noudattaen samalla Standardeja. (Katso myös Standardi 10.3 Teknologiset resurssit.)
- Kun rajalliset taloudelliset resurssit eivät riitä ulkoisen laadunarvioinnin toteuttamiseen, julkisen sektorin sisäisen tarkastuksen toiminnot voivat hyötyä osallistumisesta vertaisohjelmiin arvioinnin toteuttamiseksi. (Katso myös Standardit 8.4 Ulkoinen laadunarviointi ja 10.1 Taloudellisten resurssien hallinta.)
- Kun ulkopuolinen viranomainen tai valvontaelin rahoittaa sisäisen tarkastuksen toimintaa julkisella sektorilla, sisäisen tarkastuksen johtajaa voidaan vaatia kommunikoidaan toimeksiannon tulokset tälle rahoittavalle taholle. (Katso myös Standardit 11.1 Suhteiden luominen ja viestintä sidosryhmien kanssa, 11.2 Tuloksellinen viestintä ja 15.1 Toimeksiannon loppuraportointi.)

#### Tietoja Sisäisten tarkastajien instituutista

Institute of Internal Auditors (IIA) on kansainvälinen ammatillinen yhdistys, joka palvelee yli 235 000:ta maailmanlaajuista jäsentä ja on myöntänyt yli 190 000 Certified Internal Auditor® (CIA®) -sertifikaattia maailmanlaajuisesti. Vuonna 1941 perustettu yhdistys tunnustetaan kaikkialla maailmassa johtavana sisäisen tarkastuksen ammattikunnan standardien, sertifiointien, koulutuksen, tutkimuksen ja teknisen ohjauksen tarjoajana. Lisätietoja: [theiia.org](https://theiia.org).

Copyright 2024 The Institute of Internal Auditors, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.  
Käyttämislupaa varten ota yhteyttä osoitteeseen [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org)



The Institute of  
**Internal Auditors**

1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA  
[theiia.org](https://theiia.org)