



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Fanni Kaasalainen

Sisäisen tarkastuksen merkitys väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa

Uusien kansainvälisten ammattistandardien vaikutus

Laskentatoimen ja rahoituksen
akateeminen yksikkö
Laskentatoimen ja tilintarkas-
tuksen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Fanni Kaasalainen		
Tutkielman nimi:	Sisäisen tarkastuksen merkitys väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa : Uusien kansainvälisten ammattistandardien vaikutus		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimi ja tilintarkastus		
Työn ohjaaja:	Elina Haapamäki		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	125

TIIVISTELMÄ:

Sisäisen tarkastuksen merkitys organisaatioissa on kasvanut vuosien varrella erityisesti globalisaation, tiukentuneiden vaatimusten ja toimintaympäristön muutoksen seurauksena. Monet yritykset ovat joutuneet väärinkäytöksen uhriksi, ja toipumiskustannukset ovat olleet korkeat. Väärinkäytösten yleistyminen sekä paljastuneet yritysskandaalit ovat osoittaneet, että tehokas valvontajärjestelmä on keskeisessä roolissa, jotta organisaatio voisi turvata itseään mahdollisilta väärinkäytöksiltä. Sisäiseen tarkastukseen kohdistuvien odotusten kasvaminen on asettanut sen monien haasteiden ja muutosten eteen. Sisäisen tarkastuksen on yleisesti pidetty olevan vastuussa väärinkäytösten havaitsemisesta, vaikka sen tehtävä on nykypäivänä tarjota riippumattonta ja kokonaisvaltaista arviointi- ja tarkastustoimintaa.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan sisäisen tarkastuksen roolia väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa uusien kansainvälisten sisäisen tarkastuksen ammattistandardien näkökulmasta. Tammikuussa vuonna 2024 julkaistut uudet ammattistandardit painottavat riskiperusteista lähestymistapaa, systemaattista tarkastustoimintaa sekä laadun parantamista. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten standardiuudistus on vaikuttanut sisäisten tarkastajien työskentelytapoihin, prioriteetteihin sekä mahdollisuuksiin osallistua väärinkäytösten ehkäisemiseen ja havaitsemiseen.

Laadullinen tutkielma toteutettiin teemahaastatteluna, johon osallistui yhteensä seitsemän sisäisen tarkastuksen ammattilaista eri toimialoilta. Tutkimuksessa analysoitiin, miten uudistetut standardit on otettu vastaan sisäisten tarkastajien keskuudessa, millaisia konkreettisia muutoksia ne ovat tuoneet tarkastustyöhön sekä minkälaisia haasteita tai mahdollisuuksia sisäiset tarkastajat kohtaavat työssään. Tutkimusaineiston perusteella standardiuudistuksen nähdään selkeyttäneen olemassa olevia käytäntöjä.

Tutkimus havainnollistaa, että sisäisellä tarkastuksella on olennainen roolin väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa, mutta sen vaikuttavuus ja tehokkuus edellyttävät toimivaa yhteistyötä muun muassa organisaation johdon kanssa. Lisäksi tarkastustyön vaikuttavuus edellyttää riittävää koulutusta sekä kykyä hyödyntää edistynyttä teknologiaa, kuten data-analytiikkaa. Uudistuneet standardit antavat tarkastajille ajankohtaisen viitekehyksen muuttuvassa toimintaympäristössä, mutta niiden todellinen vaikutus realisoituu vasta, kun ne integroidaan osaksi organisaation johtamis- ja valvontakulttuuria.

AVAINSANAT: sisäinen tarkastus, väärinkäytös, ehkäiseminen, havaitseminen, ammattistandardit

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman tausta ja merkitys	7
1.2	Tutkielman tavoite ja aiheen rajaus	10
1.3	Aikaisemmat tutkimukset	14
1.4	Tutkielman rakenne	16
2	Sisäinen tarkastus	18
2.1	Sisäisen tarkastuksen määritelmä ja tehtävät	18
2.2	Sisäisen tarkastuksen ammatillisten käytäntöjen ohjeistus	20
2.3	Tarkastusprosessi	22
2.3.1	Toimeksiannon suunnittelu ja riskien arviointi	22
2.3.2	Toimeksiannon toteuttaminen ja testausmenetelmät	23
2.3.3	Raportointi ja seuranta	24
2.4	Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa	25
2.4.1	Riskienhallinnan organisointi: Kolmen linjan malli	25
3	Väärinkäytökset	30
3.1	Väärinkäytöksen määritelmä	30
3.2	Väärinkäytöksen teorioita	32
3.3	Ammatilliset väärinkäytökset	36
3.4	Väärinkäytösten ehkäiseminen ja havaitseminen	39
3.4.1	Väärinkäytösten ehkäisemiskeinot	40
3.4.2	Väärinkäytöksiä havaitseminen	43
4	Sisäisen tarkastuksen rooli väärinkäytösten havaitsemisessa ja ehkäisemisessä	45
4.1	Sisäisen tarkastuksen vastuu	45
4.2	Sisäisen tarkastuksen tehtävät	47
4.3	Yhteenveto teoriaosasta	50
5	Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät	52
5.1	Tutkimusmetodologia	52

5.2	Aineiston keruu ja haastateltavien taustatiedot	54
5.3	Aineiston analyysi	57
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja laadukkuus	59
6	Tutkimustulokset	61
6.1	Uudistuneiden standardien vaikutukset sisäisen tarkastajan työhön	61
6.1.1	Tarkastustyössä havaitut muutokset	62
6.1.2	Standardien tavoitteet ja niiden toteutuminen	65
6.1.3	Vaikutukset tarkastuksen tehokkuuteen ja kykyyn tuottaa lisäarvoa	66
6.2	Väärinkäytösten ehkäiseminen ja havaitseminen	68
6.2.1	Uusien standardien vaikutus	69
6.2.2	Tehokkaimmat keinot	73
6.2.3	Keskeisimmät haasteet	78
6.2.4	Käytännön esimerkkejä	80
6.3	Riskienhallinta ja tarkastusprosessi	83
6.3.1	Riskienhallinnan rooli tarkastustyössä	83
6.3.2	Muutokset riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa	86
6.3.3	Standardien vaikutus tarkastusprosessiin	88
6.4	Koulutus ja resurssit	90
6.5	Haasteita ja mahdollisuuksia	94
6.5.1	Tarkastustyön suurimmat haasteet	95
6.5.2	Haasteet uusien standardien soveltamisessa	98
6.5.3	Sisäisen tarkastuksen mahdollisuudet uusien standardien näkökulmasta	100
6.6	Sisäisen tarkastuksen tulevaisuus	103
6.6.1	Sisäisen tarkastuksen roolin kehittyminen	103
6.6.2	Tarkastustyön kehittäminen	105
7	Johtopäätökset	107
7.1	Keskeiset tulokset	107
7.2	Tutkimuksen rajoitukset	110
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	112

Lähteet	115
Liitteet	123
Liite 1. Haastattelurunko	123

Kuvat

Kuva 1. IIA:n kansainvälinen ammatillinen ohjeistus

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman viitekehys	13
Kuvio 2. IIA:n Kolmen linjan malli (Sisäiset tarkastajat ry).	28
Kuvio 3. Väärinkäytöskolmio (Niemi, 2018, s. 53).	33
Kuvio 4. Väärinkäytöstimantti (mukaiillen Mansor ja Abdullahi, 2015)	34

Taulukot

Taulukko 1. Aikaisempia tutkimuksia sisäisen tarkastuksen merkityksestä havaita ja ehkäistä väärinkäytöksiä.	51
Taulukko 2. Haastateltavien yleiset tiedot.	57

Lyhenteet

ACFE	Association of Certified Fraud Examiners
IIA	The Institute of internal Auditors
IPPF	International Professional Practices Framework
AI	Artificial Intelligence

1 Johdanto

Sisäiset tarkastajat ry määrittelee väärinkäytöksen seuraavasti: ”Kaikki laittomat toimet, kuten petos, salailu tai luottamuksen rikkominen silloinkin, kun niihin ei liity väkivallalla tai voimakeinoilla uhkaamista.” (Ratsula, 2021, s. 275). Yritystoiminnassa väärinkäytöksiin syyllistyvien henkilöiden tavoitteena on useimmiten taloudellisen hyödyn tavoittelu tai kohteena olevan organisaation vahingoittaminen (Koivu ja muut, 2010, s. 25). Yhdysvaltalainen The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) on maailman suurin väärinkäytöstentorjuntaorganisaatio, jonka missiona on vähentää väärinkäytösten ja toimihenkilörikollisuuden ilmaantuvuutta sekä auttaa jäseniään väärinkäytösten havaitsemisessa ja ehkäisemisessä. ACFE:n vuonna 2024 julkaistu maailmanlaajuinen ammatillisia väärinkäytöksiä koskeva tutkimus perustuu aineistoon yhteensä 138 maasta ja 1921 tosi tapaukseen ammatillisiin väärinkäytöksiin liittyen. Tutkimus osoittaa, että vuonna 2023 ammatilliset väärinkäytökset aiheuttivat yhteensä yli 3,1 miljardin dollarin tappiot organisaatioille. (ACFE, 2024.)

1.1 Tutkielman tausta ja merkitys

Finanssikriisi ja epävakaus ovat johtaneet väärinkäytösten lisääntymiseen, jonka seurauksena sisäisen tarkastuksen merkitys yrityksille on korostunut entisestään (Drogalas ja muut, 2017). 2000-luvulla tapahtuneet väärinkäytöskandaalit suuryrityksissä nostivat edelleen esiin sisäisen tarkastuksen merkityksen väärinkäytösten ehkäisemisessä. Väärinkäytöskandaaleja, kuten Enronia ja WorldComia tutkineet tutkijat ovat esittäneet, että heikko riskienhallinta ja tehoton sisäinen valvonta ovat olleet myötävaikuttamassa edellä mainittujen yritysten kaatumiseen. (Rönkkö, 2014, s. 22–23.)

Vielä vähän aikaa sitten organisaatiot eivät pitäneet väärinkäytösten torjuntaa sisäisen valvontajärjestelmän päätavoitteena. Väärinkäytösten torjuntatoimia pidettiin implisiittisenä osana sisäisen tarkastuksen yleisten tavoitteiden, vaatimuksenmukaisuuden ja sisäisen valvonnan puitteissa, minkä vuoksi sitä ei pidetty selkeänä ja jäseneltynä

ohjelmana ja tavoitteina väärinkäytösten ehkäisemiseksi ja havaitsemiseksi. Osakkeenomistajat, hallitus ja johto pitivät väärinkäytöstapauksia vain poikkeavina, harvoin esiintyvinä yksittäistapauksina, jotka olivat seurausta sisäisen valvonnan virheellisestä toiminnasta. (Petraşcu ja Tieanu, 2014.)

Sisäisen tarkastuksen alkuaikoina neljäkymmentäluvulta kuusikymmentäluvulle sitä pidettiin alisteisena tilintarkastukselle, minkä työtehtävät keskittyivät pääasiassa esimerkiksi tositteisiin, kassaan ja varastoihin liittyvien virheiden ja väärinkäytösten etsimiseen ja paljastamiseen. 1970-luvulla sisäinen tarkastus eriytyi itsenäiseksi toiminnoksi, jonka tehtävät laajenivat huomattavasti. Niinpä sisäiset tarkastajat alkoivat suorittaa operatiivisia tarkastuksia, ja arvioimaan prosessien tehokkuutta sekä tarkoituksenmukaisuutta. 1990-luvulla koettu lama ja monet epäonnistumiset koettelivat suomalaisia organisaatioita, jolloin lisääntyi kiinnostus myös hyvää johtamis- ja hallintojärjestelmää kohtaan. Myös hyvä organisaatiokulttuuri ja etiikan merkitys korostui organisaation selviytymisen kannalta. Edellä mainitut tekijät olivat seurausta vuonna 2000 uudistetuille sisäisen tarkastuksen ammattistandardeille, milloin sisäisen tarkastuksen tehtäväkuva muuttui arviointi- ja varmistuspalveluiksi sekä konsultoinniksi. (Koivu ja muut, 2013, s. 22–25.)

Sisäisen tarkastuksen nykyrooli on tukea yrityksen johtoa sen kehittäessä prosessejaan ja hallitessa keskeisimpiä riskejä (Rönkkö, 2014, s. 20). Väärinkäytösten ehkäiseminen, havaitseminen ja tarkastus on suhteellisen uusi ala, joka sisältää esimerkiksi laajoja testausmenetelmiä talousrikoksissa tietojen väärentämiseen, varojen väärinkäyttöön, sijoituspetoksiin tai lahjontaan liittyen. Viimeisen vuosikymmenen aikana sisäisestä tarkastuksesta on tullut olennainen osa nykyaikaista liiketoimintaa, koska se edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista omaksumalla systemaattisen ja kurinalaisen lähestymistavan tehokkaiden riskienhallinta-, valvonta- ja hallintoprosessien arvioimiseen ja kehittämiseen. (Drogalas ja muut, 2017.)

Viime vuosikymmeninä yhä useammat yritykset ovat sijoittaneet huomattavia varoja sisäiseen tarkastukseen. Vaatimukset ovat lisääntyneet organisaatioiden johtamis- ja

hallinto- sekä riskienhallinta- ja valvontaprosesseissa, jonka seurauksena hallitus tai muu vastaava ylin toimielin tarvitsee vastuunsa ja riskienhallinnan tuekseen erityisiä asiantuntijoita eli sisäisiä tarkastajia. (Drogalas ja muut, 2017.) Drogalaksen ja muiden (2017) mukaan yrityksillä, joilla on paljon velkaa, on korkeampi budjetti sijoittaa sisäisen tarkastuksen toimintoon.

Väärinkäytöksillä on kielteinen vaikutus koko talouteen. Ne aiheuttavat valtavia taloudellisia menetyksiä, heikentävät sosiaalista vakautta sekä uhkaavat demokraattisia rakenteita, joka puolestaan johtaa luottamuksen menettämiseen koko talousjärjestelmää kohtaan. (Petraşcu ja Tieanu, 2014.) Väärinkäytösten haitalliset vaikutukset liittyvät myös eitaloudellisiin menetyksiin, kuten työntekijöiden moraaliin, yrityksen maineeseen sekä liikesuhteisiin (Umar ja muut, 2015).

Taloudellisten väärinkäytösten torjunta on merkittävässä asemassa, kun tarkoituksena on pyrkiä estämään järjestäytyneen rikollisuuden integroituminen laillisiin yhteiskuntarakenteisiin. Järjestäytyneelle rikollisuudelle ominaista on, niin kuin ylikansallisille yrityksille, että se pyrkii levittäytymään sinne, missä toiminta on helpointa ja voittojen saaminen todennäköisintä. Väärinkäytösten ehkäisemisen tärkeyden ja tehokkuuden taustalla vaikuttavina tekijöinä voidaan nähdä myös ihmisten sietokyvyn nouseminen ja väärinkäytösten muuttuminen hyväksyttävimmiksi. Selvittämättömät ja paljastumatta jäävät väärinkäytökset horjuttavat näin ollen luottamusta oikeusjärjestelmää ja lainsäädäntöä kohtaan. (Koivu ja muut, 2010, s. 18.)

Vuonna 2024 julkaistu ACFE:n kansainvälinen väärinkäytöksiä tutkiva raportti korostaa sisäisen tarkastuksen roolia organisaatioiden väärinkäytöksiä torjunnassa. Raportin mukaan vuonna 2019 alkaneen maailmanlaajuisen koronaviruspandemian aikana ja sen jälkeen tapahtuneet muutokset, kuten etätöön lisääntyminen, työntekijöiden vaihtuvuus ja kontrollijärjestelmien muutos, edistivät olosuhteita, jossa ammatillisten väärinkäytösten mahdollisuudet ja paine ovat lisääntyneet. Raportin tutkijat ovat osoittaneet, että 53 % tutkituista väärinkäytöstapauksista liittyivät pandemian aiheuttamiin tekijöihin.

Nämä tekijät liittyivät esimerkiksi muutoksiin sisäisissä prosesseissa ja organisaatioiden strategisten painopisteiden uudelleenjärjestämiseen, mikä teki organisaatiosta alttiimpia väärinkäytöksille (ACFE, 2024). Richard Chambers, IIA:n entinen presidentti, kirjoitti havaintojaan ja näkemyksiään sisäisen tarkastuksen tärkeästä roolista sekä lisäarvon tuottamisesta tunnistaessaan ja ehkäistessään väärinkäytöksiä. ACFE:n vuosittaiseen globaaliin väärinkäytöskyselyyn pohjautuvassa kirjoituksessa Chambers painotti vuonna 2020 sisäisen tarkastuksen arvokasta roolia sekä merkitystä sidosryhmille pandemian seurauksena lisääntyneen epävakaisuuden vuoksi. Chambersin (2020) mukaan organisaatiot pyrkivät leikkaamaan kustannuksia jopa tehokkaan valvonnan kustannuksella, kun epävarmuus lisääntyy liiketoiminnassa. (Audit Beacon, 2020) Vuonna 2024 julkaistu väärinkäytösraportti vahvistaa Chambersin näkökulmaa: organisaatiot, jotka investoivat tehokkaihin toimintoihin väärinkäytösten torjumiseksi, kuten sisäiseen tarkastukseen ja proaktiiviseen tiedon analysointiin, havaitsivat väärinkäytökset keskimäärin nopeammin ja kärsivät pienempiä tappioita (ACFE, 2024).

Myös Bruce Dorris, ACFE:n entinen toimitusjohtaja kuvaili vaaroja, jotka piilevät Chambersin kirjoittaman ajattelutavan takana. Dorriksen mukaan yritykset, jotka pyrkivät leikkaamaan kustannuksia, kohdistavat ne usein tuloja tuottaviin osastoihin, esimerkiksi compliance-toimintoihin ja sisäiseen tarkastukseen. Tehdyt leikkaukset osastoihin ja toimintoihin, jotka ovat olennaisen tärkeitä osia kattavassa väärinkäytöstentorjuntaohjelmassa tekevät organisaatiot vain entistä alttiimmiksi väärinkäytöksille. (Audit Beacon, 2020.) Vuoden 2024 raportti osoittaa sisäisen tarkastuksen osuuden väärinkäytösten havaitsemisessa kasvaneen, ja sen tehokkuus on todistetusti lisääntynyt (ACFE, 2024, s. 23).

1.2 Tutkielman tavoite ja aiheen rajaus

Tutkielman tavoitteena on tarkastella sisäisen tarkastuksen merkitystä väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa kansainvälisten sisäisen tarkastuksen ammattistandardien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, kuinka päivitettyjen sisäisen tarkastuksen ammattistandardien käyttöönotto on vaikuttanut sisäisen

tarkastuksen tehtäviin ja vastuualueisiin. Tutkimuksessa tutkitaan, onko päivitettyillä standardeilla ollut merkittävää roolia väärinkäytösten tunnistamiseksi sisäisen tarkastuksen näkökulmasta organisaatiotasolla. Tutkielman tavoitteena on löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten uudistuneet ammattistandardit ovat vaikuttaneet sisäisen tarkastuksen työskentelytapoihin ja prioriteetteihin?
2. Miten sisäiset tarkastajat voivat hyödyntää uusia standardeja väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa käytännön tasolla riskipohjaisen lähestymistavan kautta?
3. Mitkä ovat keskeisimmät haasteet ja mahdollisuudet, joita sisäiset tarkastajat kohtaavat tarkastustyössään?
4. Miten uudet ammattistandardit voivat tehostaa väärinkäytösten ehkäisemistä ja havaitsemista?

Tutkimuskysymyksiä tarkastellaan sisäisen tarkastuksen roolin näkökulmasta väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa. Lisäksi tarkastellaan uudistuneiden sisäisen tarkastuksen kansainvälisten ammattistandardien vaikutusta sekä roolia sisäisten tarkastajien työssä. Tutkimuskysymyksiä taustalla ovat IIA:n (The Institute of Internal Auditors) 9.1.2024 julkaisemat uudet sisäisen tarkastuksen ammattistandardit, jotka organisaatioiden on tullut ottaa käyttöön viimeistään 9.1.2025. Kansainväliset ammattistandardit eivät pelkästään aseta vaatimuksia tarkastustyön laatuun ja käytäntöihin, vaan antavat myös suuntaviivoja auttaen tarkastajia integroitumaan muuttuviin toimintaympäristöihin. (Sisäiset tarkastajat ry, 2025)

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus selvittää, miten uudistetut ammattistandardit ovat vaikuttaneet sisäisen tarkastuksen rooliin ja sen merkitykseen väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa. Koska kansainväliset ammattistandardit ovat uudistettu vastaamaan nykypäivän organisaatioiden erilaisia haasteita, kuten väärinkäytösriskejä, pyritään selvittämään, onko standardien uudistaminen lisännyt sisäisen

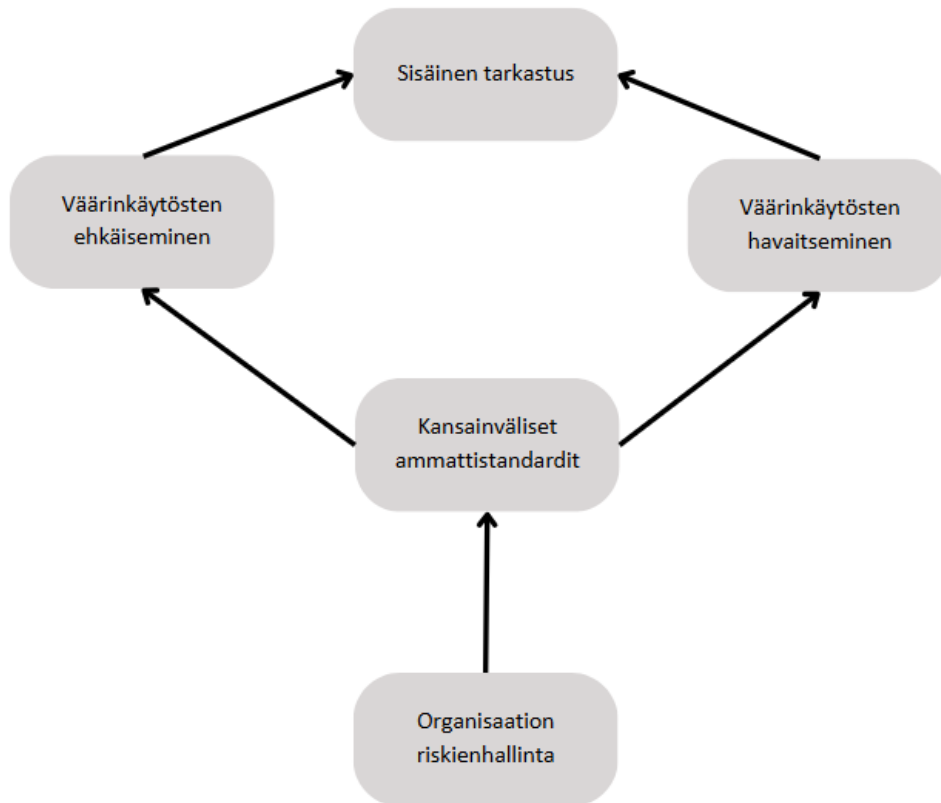
tarkastuksen roolia ja tehokkuutta väärinkäytösriskienhallinnassa. Lisäksi ollaan kiinnostuneita siitä, kokevat sisäiset tarkastajat muutoksen vaikuttaneen heidän työskentelytapoihinsa.

Uudet ammattistandardit painottavat riskipohjaista lähestymistapaa tarkastustyössä, jossa tarkastajien tavoitteena on priorisoida organisaation merkittävimmät riskit ja resurssien allokoiminen niiden tehokkaaseen hallintaan (Global Internal Audit Standards, 2024). Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää, miten sisäiset tarkastajat voivat hyödyntää ammattistandardeja päivittäisessä tarkastustyössä riskiperusteisen lähestymistavan näkökulmasta. Tutkimuskysymys pyrkii myös selvittämään, ovatko tarkastajat ottaneet käyttöön uusia työkaluja, prosesseja tai toimintatapoja, jotka tukevat riskiperusteista lähestymistapaa väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, millaisia haasteita tai mahdollisuuksia sisäiset tarkastajat kohtaavat tarkastustyössään uusien kansainvälisten ammattistandardien tarjoamassa toimintaympäristössä. Kolmannessa kysymyksessä keskitytään päivittäiseen tarkastustyöhön, jossa tavoitteena on selvittää konkreettisia esteitä, jotka vaikuttavat sisäisten tarkastajien työn toteutukseen. Lisäksi pyritään selvittämään tarkastajien ajatuksia uusista mahdollisuuksista, kuten tehokkaimmista työkaluista ja menetelmistä, joita uusien standardien käyttöönotosta voi mahdollisesti seurata. Neljännellä kysymyksellä halutaan täydentää edellä mainittua arvioimalla, miten sisäiset tarkastajat kokevat uudet standardit tehokkuuden lisäämisen näkökulmasta väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa.

Tutkimuskysymyksillä pyritään yhdistämään sisäisen tarkastuksen teoreettiset tavoitteet sekä tarkastajien henkilökohtaiset käytännönkokemukset, joiden avulla tutkijan on mahdollista saada kokonaisvaltaisempi kuva uudistettujen ammattistandardien vaikutuksista. IIA:n ammattistandardien taustalla on ollut uudistus, joka vastaa organisaatioiden muuttuvia haasteita, esimerkiksi digitalisaatiota, riskienhallintaprosesseja sekä tarvetta ehkäistä väärinkäytöksiä. Koska standardien tavoitteena on tehostaa sisäisen tarkastuksen

prosesseja painottaen riskiperusteista tarkastusta, tutkimuskysymyksiä avulla pyritään selvittämään, ovat nämä tavoitteet toteutuneet käytännössä. (The Institute of Internal Auditors, 2024a.) Kuviossa 1 on esitetty tutkielman viitekehys ja avaintermin väliset yhteydet.



Kuvio 1. Tutkielman viitekehys

Sisäisen tarkastuksen merkitys väärinkäytöksien ehkäisemisessä ja havaitsemisessä rajataan tässä tutkimuksessa uusien kansainvälisten sisäisen tarkastuksen ammattistandardien näkökulmaan, sillä ammattistandardit päivitettiin 9.1.2024. IIA:n julkaisemat uudet sisäisen tarkastuksen ammattistandardit painottavat riskipohjaista lähestymistapaa tarkastustyössä, ja organisaatioiden velvollisuutena on ollut ottaa uudet standardit käyttöön viimeistään 9.1.2025. Tutkimus rajataan tarkastelemaan, miten kansainväliset

ammattistandardit ohjaavat sisäisiä tarkastajia ja miten he voivat standardien avulla hyödyntää riskipohjaista lähestymistapaa organisaation merkittävimpien riskien hallinnassa. Lisäksi tutkimus käsittelee uusien standardien vaikutuksia käytännön tarkastustyöhön. Aihe on rajattu sisäisten tarkastajien näkemyksiin standardien soveltamisesta ja niiden tehokkuuden arvioimisesta väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa. Tutkimuksen aineisto hankitaan haastattelemalla eri organisaatioiden sisäisiä tarkastajia, jotta voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisempi kuva standardien vaikutuksista ja niiden soveltamisesta erilaisissa toimintaympäristöissä. Koska tutkimus on laadullinen eikä tavoitteena ole tarkasti määriteltyjen hypoteesien testaus, tutkimus pyrkii lisäämään syvällistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Tästä syystä tutkimusaineistoa ei rajata yhden toimialan sisälle, vaan se kattaa useampia sektoreita.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Tässä luvussa käsitellään aikaisempia tutkimuksia liittyen sisäisen tarkastuksen rooliin ja merkitykseen havaita ja ehkäistä väärinkäytöksiä organisaatioissa. Sisäisen tarkastuksen toiminta-ajatus ja rooli perustuu organisaation arvon turvaamiseen ja sen lisäämiseen tarjoamalla riskiperusteista ja objektiivista varmistusta sekä näkemystä (Sisäiset tarkastajat, 2025). Sisäisen tarkastuksen roolista on julkaistu kattavasti kansainvälisiä tieteellisiä tutkimuksia (Engelbrecht ja muut, 2018; Chambers ja Odar, 2015; Eulerich ja Eulerich, 2020; Florea ja Florea, 2013). Tutkimustuloksista voidaan päätellä sisäisen tarkastuksen olevan tärkeä johtamisen työkalu, jolla on keskeinen rooli yleisessä hallinto- ja ohjausjärjestelmässä organisaation lisäarvon luomisen näkökulmasta. Tutkimuksessaan Eulerich ja Eulerich (2020) kuitenkin korostavat, että sisäisen tarkastuksen toimesta tuotetun lisäarvon tulosvaikutuksia mitattaessa luotu arvo ja sen alkuperä on otettava huomioon organisaatiokohtaisella tavalla.

Suurin osa tehdyistä tutkimuksista koskien sisäisen tarkastuksen suhdetta väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa analysoi ensisijaisesti sisäisen tarkastuksen osuutta väärinkäytösten havaitsemisessa, eikä niinkään sisäisen tarkastajan vastuuta

(Drogalas ja muut, 2017). Sen sijaan tilintarkastajien roolia väärinkäytösten havaitsemisessa on saanut enemmän huomiota (DeZoort ja Harrison, 2018; Salem, 2012; Asare ja muut, 2015). Tilintarkastajien on kuitenkin todettu harvoin havaitsevan väärinkäytöksiä. (Halbouni, 2015; Hassink ja muut, 2010.) Hassinkin ja muiden (2010) mukaan tutkimustulokset osoittavat, että tilintarkastajat eivät aina noudata joitakin tärkeitä väärinkäytösstandardeja, ja yksittäisen tilintarkastajan on vaikea koota asiantuntemusta väärinkäytösten havaitsemiseen.

Halbouni (2015) tutki sisäisten ja ulkoisten tarkastajien näkemyksiä heidän velvollisuuksistaan väärinkäytösten ehkäisyyn, havaitsemiseen ja raportointiin. Tutkimuksessa tutkittiin myös sisäisten ja ulkoisten tarkastajien näkemyksiä väärinkäytösten ennakointiin ja havaitsemiseen liittyen. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena 53 tilintarkastajalle Yhdistyneissä arabiemiirikunnissa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sisäiset tarkastajat ovat ensisijaisesti vastuussa väärinkäytösten tunnistamisessa. Vaikka sisäiset tarkastajat ja tilintarkastajat näkevät väärinkäytösten ehkäisyyn, havaitsemiseen ja raportointiin liittyvät roolinsa myönteisesti, tulokset osoittavat, että sisäiset tarkastajat ovat enemmän huolissaan velvollisuuksistaan raportoida havainnoistaan verrattuna tilintarkastajiin. Lisäksi ulkoisen tarkastajan oikaisua vaativien virheiden määrän on havaittu olevan pienempi yksiköissä, joilla oli sisäisen tarkastuksen osasto verrattuna niihin, joilla ei ollut sisäistä tarkastusta. Tämä havainto korostaa sisäisen tarkastuksen tehtävää virheiden havaitsemisessa (Coram ja muut, 2008).

Drogalas ja muut (2017) tutkivat sisäisen tarkastuksen tehokkuuden, sisäisen tarkastajan vastuullisuuden, koulutuksen ja väärinkäytösten välistä suhdetta. Näiden suhteiden selvittämiseksi tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Ateenan pörssissä listatuille yrityksille, koska lain mukaan pörssin listayhtiöt soveltavat sisäistä tarkastusta, ja suurten kassavirtojen vuoksi ne ovat alttiimpia väärinkäytöksille. Tutkimuksessa otettiin myös kantaa sisäisen tarkastuksen ja väärinkäytösten havaitsemisen merkitykseen yrityksille talouskriisin aikana, sillä silloin yritykset ovat alttiimpia petoksille. Analyysin tulokset osoittivat, että tarkastuksen tehokkuus, tilintarkastajan vastuu ja koulutus vaikuttavat

positiivisesti ja merkittävästi väärinkäytösten havaitsemiseen. Tutkimuksen tulokset korostivat sisäisen tarkastuksen merkitystä väärinkäytösten havaitsemisessa sekä tarvetta investoida sisäisen tarkastuksen prosesseihin ja koulutukseen organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Tutkimustuloksissa todetaan, että väärinkäytösten havaitseminen ja auditointi sisäisen tarkastuksen toimesta on tärkeä osa organisaation asianmukaista ja jatkuvaa toimintaa.

Tutkimuksessaan Bekiaris ja muut (2014) korostavat, että riskienhallinta on kriittinen tekijä kriisin ennustamisen ja sen hoidon näkökulmasta. Tutkimuksessa sisäisiä tarkastajia pyydettiin vastaamaan kysymykseen, mitkä ovat ne ensisijaiset roolit ja vastuut, joita heillä tulee olla perinteisen standardien lisäksi uudessa sekä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Vastauksissa tärkeimmäksi osa-alueeksi voitiin todeta mahdollisia petoksia koskevat tutkimukset (65 %). Tulosten perusteella voitiin päätellä, että sisäisen tarkastuksen rooli on vahvistaa sen perustarkoitusta tarjoamalla varmuutta ja konsultointia samalla, kun sen tulisi soveltaa liiketoimintaosaamista ja taitoja tarkastustoiminnassa liittyen väärinkäytöksiin ja riskienhallintaan.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma on jaettu seitsemään päälukuun. Johdantoluvussa kuvataan tutkimusaiheen valinnan taustaa, näkökulmaa ja perusteluja, tutkielman tavoitteita ja aiheen rajausta, sekä määritellään tutkimuskysymykset. Luvut kaksi, kolme ja neljä ovat tutkielman teorialukuja. Toisessa luvussa käsitellään sisäistä tarkastusta. Luvun alussa määritellään sisäisen tarkastuksen käsite ja kuvataan sen tehtävää organisaatiossa. Tämän jälkeen käydään läpi sisäistä tarkastusta ohjaavaa ammatillisten käytäntöjen mallia, uusia kansainvälisiä sisäisen tarkastuksen ammattistandardeja, varsinaista sisäisen tarkastuksen tarkastusprosessia sekä sisäisen tarkastuksen roolia organisaation riskienhallinnassa kolmen linjan mallin näkökulmasta. Lopuksi tarkastellaan sisäisen tarkastuksen suhdetta väärinkäytösriskeihin.

Tutkielman kolmannessa luvussa käsitellään väärinkäytöksiä. Väärinkäytöksiä tarkastelu keskittyy ammatillisten väärinkäytösten eri ilmenemismuotoihin sekä niiden havaitsemiseen ja ehkäisemiseen. Tutkielmassa tuodaan esille erilaisia organisaatioissa käytössä olevia väärinkäytösten ehkäisemiseen ja havaitsemiseen apuna käytettäviä kontrolleja sekä esitellään tunnetuimmat väärinkäytösten teoriat. Tutkielman neljännessä luvussa hyödynnetään aikaisempaa kansainvälistä tutkimusta sisäisen tarkastuksen roolista havaitsemiseen ja ehkäisemiseen. Aikaisempien tutkimusten sekä kansainvälisten ammattistandardien avulla pyritään tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti sisäisen tarkastuksen kokemaa vastuusta ja tehtäviä organisaation väärinkäytösriskien hallinnassa sekä väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa.

Tutkielman empiirisessä osassa syvennytään tarkastelemaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Luku viisi tarkastelee tutkimuksen metodologiaa ja aineiston hankintaa. Luvun lopussa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja laadukkuutta. Luvussa kuusi esitetään haastatteluaineiston perusteella saadut tutkimustulokset, joita verrataan teoriaosan aikaisempiin tutkimuksiin. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

2 Sisäinen tarkastus

2.1 Sisäisen tarkastuksen määritelmä ja tehtävät

The Institute of Internal Auditors (IIA) määrittelee sisäisen tarkastuksen olevan riippumatonta ja objektiivista varmennus- sekä konsultointitoimintaa, jonka tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa ja parantaa organisaation toimintaa. Sisäisen tarkastuksen päätehtävänä on auttaa ja tukea organisaation saavuttamaan tavoitteensa tuomalla säännönmukaisen ja kurinalaisen lähestymistavan riskienhallinta-, valvonta- ja hallintoprosessien tehokkuuden arvioimiseen ja kehittämiseen (Niemi, 2018, s.13). Sen toisena tehtävänä on toimia muutosagenttina tarjoamalla konsultointia ja parannusehdotuksia organisaation johtamis- ja hallintorakenteisiin sekä -käytäntöihin (Holopainen ja muut, 2013, s. 28).

Sisäinen tarkastus arvioi riippumattomasti onko johtamis- ja hallintojärjestelmä järjestetty tarkoituksenmukaisella tavalla, toimivatko eri prosessit riittävän tehokkaasti, onko raportointi luotettavalla ja ajantasaisella tasolla sekä onko säädösten noudattaminen linjassa hyväksytyjen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden kanssa. Riippumattomuudelta edellytetään, että sisäinen tarkastus on asemoitu ja toteutettu hyvän johtamis- ja hallintojärjestelmän mukaan, noudattaa hyvää tarkastustapaa sekä sisäisen tarkastuksen kansainvälisiä ammattistandardeja ja ammattikunnan eettisiä sääntöjä. (Holopainen ja muut, 2013, s. 18.) Riippumattoman sisäisen tarkastuksen edellytyksenä ovat myös objektiivisuus ja ammattimaisuus. Sisäisen tarkastuksen on oltava objektiivista, joka tarkoittaa tosiasioiden ja niiden vaikutusten esittämistä ilman henkilökohtaisten tunteiden, ennakoasenteiden tai muiden painostustekijöiden vääristyneitä vaikutuksia. Objektiivisuuden lähtökohtana on tasapuolinen ja tosiasioihin perustuvan analyysin ja tulosten raportointi, jonka voisi tehdä myös samat tosiasiat tunteva ammattilainen. Sisäisen tarkastuksen ammattimaisuuteen liittyy niin ikään rehellisyys, kyvykkyys ja huolellisuus. (Holopainen ja muut, 2013, s. 111.)

Uudet IIA:n kansainväliset sisäisen tarkastuksen ammattistandardit korostavat entistä enemmän sisäisen tarkastuksen merkitystä väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa. Standardit painottavat erityisesti riskipohjaista lähestymistapaa, joka perustellaan tehokkaalla resurssien kohdentamisella ja väärinkäytösriskien ehkäisyllä. (The Institute of Internal Auditors, 2024). Väärinkäytösriskien hallinnan näkökulmasta sisäisen tarkastuksen tehtävä on tukea organisaatiota varmistamalla, että organisaation sisäiset kontrollit ovat riittävät, tehokkaat ja ajantasaiset, jotta väärinkäytökset ja muut riskit on mahdollista havaita ajoissa (Demirović ja muut, 2021).

Organisaatio voidaan jakaa kolmeen erilaiseen toimijoiden tasoon: ylin päättävä ja valvova taso eli hallitus tai sitä vastaava toimielin, toimitusjohtaja tai sitä vastaava johtaja sekä henkilöstö (Holopainen ja muut, 2013, s. 18). Holopaisen (2013) mukaan sisäinen tarkastus toimii sekä kaikilla organisaation tasoilla että on johdon kumppani. Sisäinen tarkastus on osa organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmää (corporate governance), johon kuuluvat myös hallitus, ylin johto sekä tilintarkastajat. Näiden toimijoiden välillä kriittisen tärkeää on tehokas tiedonvälitys sekä toiminnan koordinointi. Organisaation sisäiset työntekijät toimivat tyypillisesti sisäisinä tarkastajina. (Holopainen ja muut, 2013, s. 27; Niemi, 2018, s. 18.) Organisaation on mahdollista järjestää sisäinen tarkastus myös ulkoistamalla se kokonaan tai yhdistämällä sekä sisäisiä työntekijöitä että ulkopuolisia palveluntarjoajia (Ratsula, 2016, s. 19; Niemi, 2018, s.18).

Sisäisen tarkastuksen työn onnistumisen näkökulmasta tärkeää on, että annetut suositukset ja parannusehdotukset sisäisen valvonnan kehittämiseksi kyseiset kehitysehdotukset ovat riittävän konkreettisia sekä organisaation toiminnan näkökulmasta relevantteja. Arvioinnissa on syytä huomioida lukuisia tekijöitä, kuten yrityksen toimiala ja koko, lainsäädäntö sekä riskinäkökulma. Ammattistandardien edellyttämänä sisäinen tarkastus raportoi havainnoistaan ylimmälle johdolle ja tarkastusvaliokunnalle antaen myös arvioita ja suosituksia sekä seuraa toimenpiteiden toteutumista raportoiden tuloksista. (Ratsula, 2016, s. 86.) Lisäksi uudet kansainväliset ammattistandardit korostavat sisäisen tarkastuksen jatkuvaa kehittämistä, esimerkiksi data-analytiikan ja teknologiaa

hyödyntävien tarkastusmenetelmien hyödyntämistä väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa (The Institute of Internal Auditors, 2024).

2.2 Sisäisen tarkastuksen ammatillisten käytäntöjen ohjeistus

Sisäisen tarkastuksen työ perustuu IIA:n kansainvälisten ammatillisen käytäntöjen ohjeistukseen (International Professional Practices Framework® eli IPPF®). IPPF-viitekehys uudistettiin 9.1.2024 samaan aikaan kuin kansainväliset ammattistandardit. Organisaatioiden on tullut ottaa uudistettu viitekehys käyttöön viimeistään 9.1.2025 (kuva 1). Viitekehyksessä esitetty ohjeistus on jaettu kolmeen osaan: velvoittavat kansainväliset sisäisen tarkastuksen ammattistandardit (Global Internal Audit Standards™), velvoittavat aihekohtaiset vaatimukset (Topical Requirements) ja suositeltavat täydentävät yleiset ohjeet (Global Guidance). IPPF-kehiksen tarkoitus on ohjata velvoittavasti sisäisen tarkastuksen työtä, sekä tarjota seikkaperäistä opastusta ammatin harjoittamiseen. Uudistetun ohjeistuksen tavoitteena on varmistaa, että sisäisen tarkastuksen periaatteet vastaisivat entistä paremmin muuttuvaan toimintaympäristöön ja organisaatioiden kohtamiin riskeihin, erityisesti väärinkäytösriskeihin. (The Institute of Internal Auditors Finland.)



Kuva 1. IIA:n kansainvälinen ammatillinen ohjeistus (The Institute of Internal Auditors, 2024)

IPPF-viitekehyksen keskeisimpiä uudistuksia ovat mallin selkeyttäminen, riskiperusteisen tarkastuksen lisääminen sekä teknologian ja data-analytiikan monipuolisempi hyödyntäminen sisäisessä tarkastuksessa. Lisäksi uudistettu viitekehys korostaa sisäisen tarkastuksen riippumattomuutta ja ammatillisia pääperiaatteita. Kansainväliset ammattistandardit muodostavat viitekehyksen perustan, johon kuuluvat ammatilliset periaatteet, eettiset standardit, johtamisen ja toiminnan järjestäminen, tarkastustoimeksiannon käytännön toteutus sekä laadunhallinta. Velvoittavat aihekohtaiset vaatimukset kuvastavat erityisiä vaatimuksia tarkastuksen eri osa-alueille, kuten riskienhallinnalle, väärinkäytösten torjunnalle ja IT auditoinnille. Suositeltavat täydentävät yleiset ohjeet sisältävät suosituksia ja lisäohjeistusta auttaen sisäisiä tarkastajia soveltamaan standardeja käytännössä. (The Institute of Internal Auditors, 2025.)

Kansainväliset sisäisen tarkastuksen ammattistandardit velvoittavat sisäisiä tarkastajia toimimaan riippumattomasti ja objektiivisesti. Sisäisen tarkastuksen on noudattava eettisiä periaatteita sekä tuotettava lisäarvoa riskienhallinnan, valvonnan ja hallintoprosessien näkökulmasta. Riippumattomuus, objektiivisuus, järjestelmällisyys ja lisäarvon tuottaminen ovat avainsanoja tarkasteltaessa sisäisen tarkastuksen määritelmää. Jotta sisäisen tarkastuksen toimeksiannot tuottaisivat lisäarvoa organisaatiolle, tulisi ne toteuttaa järjestelmällisesti luotettavien, laadukkaiden ja vertailukelpoisten tulosten saavuttamiseksi. (Niemi, 2018, s. 29.)

Vuonna 2024 julkaistut uudet kansainväliset sisäisen tarkastuksen ammattistandardit tarjoavat suuntaviivat alan käytäntöjen kehittämiseen. Sisäisen tarkastuksen rooli väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa on korostunut entisestään vuosien saatossa. Myös uudet standardit korostavat tätä merkitystä muun muassa riskiperusteiseen lähestymistapaan viitaten. Sisäisten tarkastajien odotetaan tunnistavan ja arvioivan väärinkäytösriskejä varmistamalla, että organisaatiolla on asianmukaiset valvontamekanismit väärinkäytösten ja muun epäeettisen toiminnan ehkäisemiseksi. Uudet

standardit korostavat sisäisen tarkastuksen merkitystä sekä lisäarvon tuottajana, että väärinkäytösten ehkäisemisen ja hyvän hallintotavan edistäjänä. (The Institute of Internal Auditors, 2024.)

2.3 Tarkastusprosessi

2.3.1 Toimeksiannon suunnittelu ja riskien arviointi

Sisäisen tarkastuksen suunnitteluvaihe on tarkastusprosessin tärkeimpiä vaiheita, jossa tarkastusprojektille määritellään tavoite ja laajuus (Koivu ja muut, 2013, s. 227; Niemi, 2018, s. 185). IIA:n ammattistandardien periaatteen 13 mukaan sisäinen tarkastaja laatii ja dokumentoi jokaista toimeksiantoa varten suunnitelman, jossa on esitetty toimeksiannon tavoitteet, laajuus, ajoitus sekä käytettävät resurssit (Sisäiset tarkastajat ry, 2024). Toimeksiannon suunnitteluvaiheessa edellytetään huolellista perehtymistä tarkastettavaan kohteeseen sekä sen tavoitteita, resursseja ja toteuttamista uhkaavat merkittävien riskien huolellista arviointia, johon sisältyy myös väärin-käytösriskit (Niemi, 2018, s. 185, s. 198; Koivu ja muut, 2013, s. 227).

Koivu ja muut (2013) painottavat edelleen toimeksiannon huolellista suunnittelua tarkastuksen onnistumisen näkökulmasta sekä riittävän taustainformaation keräämistä eri lähteistä. Hyviä tietolähteitä informaatiolle ovat esimerkiksi aiempien tarkastusraporttien havainnot ja suositukset, aiempien tarkastusten työsuunnitelmat sekä ajankohtainen kirjallisuus ja artikkelit. Näiden lisäksi tarkastajan on hyvä keskustella tapauskohtaisesti eri sidosryhmien, kuten talous-, laki-, henkilöstö-, turvallisuus- ja riskienhallintayksiköiden henkilöiden kanssa, sillä organisaation eri tahoilla on laaja-alainen näkemys organisaatiosta sekä erityisasioista toiminnoittain.

Toimeksiannon suunnitteluvaiheessa tehdään tarkastussuunnitelma, jonka erillisessä riskien arviointi- kohdassa tuodaan esille pääasialliset riskit, jotka on esitetty organisaation

tekemässä riskianalyysissä (Koivu ja muut, 2013, s. 233). Standardit edellyttävät, että toimeksiannon suunnitteluvaiheessa tavoitteita asetettaessa sisäisen tarkastajan on otettava huomioon väärinkäytösten, merkittävien virheiden ja velvoitteiden noudattamatta jättämisen todennäköisyys (Niemi, 2018, s. 200–201). IIA:n standardin 13.2 mukaan sisäisen tarkastuksen tulee arvioida väärinkäytösten ilmenemisen mahdollisuutta sekä väärinkäytösriskien hallintaa organisaatiossa (Sisäiset tarkastajat ry, 2024).

2.3.2 Toimeksiannon toteuttaminen ja testausmenetelmät

Sisäisen tarkastuksen tarjoaman arviointi- ja varmennustoimeksiannon varsinaista tarkastusosuutta kutsutaan kenttätyövaiheeksi, jossa varmennetaan toimintasuunnitelman mukaisesti riskienhallinnan, johtamis- ja hallintojärjestelmän ja sisäisen tarkastuksen toimivuutta sekä tunnistetaan potentiaalisia ongelmia, virheitä ja väärinkäytöksiä. (Niemi, 2018, s. 213). Sisäisen tarkastuksen ammattistandardissa 14.1 ohjeistetaan, että sisäisen tarkastajan tulee tunnistaa, analysoida, arvioida ja dokumentoida toimeksiannon tavoitteiden saavuttamisen kannalta riittävä, luotettava sekä olennainen informaatio (Sisäiset tarkastajat ry, 2024). Sisäisen tarkastajan tulee kiinnittää erityistä huomiota sellaisiin asioihin, joihin liittyy riski. Informaation keräämisen näkökulmasta sisäinen tarkastaja ei saa hyväksyä tai kirjata suullisesti annettua tietoa tosiasiana, vaan havaintojen on nojattava todisteisiin. (Koivu ja muut, 2013, s. 238.)

Toimeksiannon toteutusvaiheessa testaus suoritetaan analysoimalla ja arvioimalla havaintoaineiston faktatietoa eli evidenssiä suunnitelman mukaisesti. Evidenssin merkitys on tukea sisäisen tarkastuksen tekemiä havaintoja, ja kaikki raportoidut havainnot tulisi perustua riittävään evidenssiin. Sisäinen tarkastus kerää evidenssiä testausmenetelmien avulla. Tarkastus on tyyppinen testausmenetelmä, jossa tutkitaan esimerkiksi paperisia ja digitaalisia dokumentteja tai tarkastellaan fyysistä omaisuutta. Sisäinen tarkastaja voi esimerkiksi tarkastella tositteita, jotka varmentavat kirjanpidon vientejä tai laskea varastossa olevat tuotteet varastokirjanpidon oikeellisuuden varmistamiseksi. Tarkkailu on testausmenetelmä, jossa sisäinen tarkastus tarkkailee tarkastusasiakkaan toimintoja,

kuten vaihto-omaisuuden inventaariota, asiakaspalvelutilanteita tai kirjanpitoa. Tarkkailussa on hyvä olla mukana vähintään kaksi tarkastajaa, jotta saadut tulokset olisivat luotettavia ja objektiivisia. Tarkkailun varjopuolena voidaan nähdä evidenssin rajallisuus sekä ihmisten toiminnan muuttuminen tarkkailun seurauksena. Kysely on myös esimerkki testausmenetelmästä, jonka voi toteutetaan haastattelemalla tarkastusasiakasta ja sidosryhmiä tai lähettämällä kirjallinen kysely. Kyselyssä tärkeää on pyrkiä varmentamaan saatu tietoa muiden lähteiden tai evidenssin kautta. (Niemi, 2018, s. 214–217.)

2.3.3 Raportointi ja seuranta

Standardien mukaan tulosten raportoinnissa sisäisen tarkastajan on kommunikoitava täsmällisesti, objektiivisesti ja selkeästi toimeksiannon tulokset sekä sisällytettävä toimeksiannon tavoitteet, laajuus ja tulokset raporttiinsa. Standardit edellyttävät, että tulosten lopullinen raportointi sisältää soveltuvat johtopäätökset, suositukset ja toimenpidesuunnitelmat. Johtopäätösten on perustuttava luotettavaan, asiaankuuluvaan ja riittävään tietoon. Raportointi on mahdollista kommunikoida suullisesti ja kirjallisesti, kuten muodollisella esityksellä tai loppuhaastattelulla. Lopullinen tarkastusraportti on kuitenkin laadittava kirjallisena. Raportointitapaan ja -muotoon vaikuttavat organisaatiorakenne, tarkastuksen luonne sekä siihen liittyvät suositukset. (Niemi, 2018, s. 268–269; Koivu ja muut, 2013, s. 243.)

Tarkastuksessa löytyneiden, raportoitujen havaintojen suunniteltuja ja korjaavia toimenpiteitä tulee seurata, jotta varmistetaan niiden toimeenpano ja vaikutus organisaatiossa. Koska sisäisen tarkastuksen tehtävä on tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja sen sidosryhmille, voi sisäisen tarkastuksen tekemä varmennustyö valua hukkaan, mikäli korjaavia toimenpiteitä ei toimeenpanna. Standardien mukaan sisäisen tarkastuksen johtajan vastuulla on luoda järjestelmä organisaation johdolle raportoitujen tulosten toimeenpanon seuraamiseksi ja ylläpitää luotua järjestelmää. Tämän lisäksi sisäinen tarkastus seuraa seurantamenetelmällä korjaavien toimenpiteiden edistymistä, varmistaa, että

toimenpiteet on tuloksellisesti toteutettu tai että johto on päättänyt hyväksyä raportoidun riskin olla ryhtymättä korjaaviin toimenpiteisiin. (Niemi, 2018, s. 285–286.)

2.4 Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa

Riskienhallintaa pidetään yhtenä tärkeimpänä organisaation johtamisen perustehtävistä, minkä avulla tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan tavoitteiden saavuttamista uhkaavia tekijöitä. Riskienhallinta on prosessi, jonka toteuttamisesta vastuussa ovat niin hallitus, johto kuin koko henkilöstö. Hallituksen vastuulla on huolehtia, että organisaatiolla on riskienhallintajärjestelmä. Ylimmän johdon ja toimitusjohtajan tehtävänä on puolestaan luoda ja suunnitella riskienhallintajärjestelmä, jota toteutetaan käytännössä yhdessä operatiivisen keskijohdon, asiantuntijoiden ja henkilöstön kanssa raportoiden myös tilanteen ajantasaisesti hallitukselle. (Sisäiset tarkastajat ry 2025; Koivu ja muut, 2013, s. 45.)

Sisäisen tarkastuksen rooli organisaation riskienhallinnassa on valvoa riskienhallinnan tarkoituksenmukaisuutta, toimivuutta ja tuloksellisuutta (Koivu ja muut, 2013, s. 45). Väärinkäytösten tapahtumisen todennäköisyys on väärinkäytösrisiki. Myös väärinkäytösriskejä voidaan arvioida samoilla riskienhallinnan prosesseilla kuin organisaation muitakin riskejä. (Niemi, 2018, s. 57–58.) Weekes-Marshallin (2020) mukaan sisäinen tarkastus on kriittisen tärkeä osa organisaation riskienhallintaa, ja sitä on tehostettava parantamalla riskeihin liittyvää valistusta, koulutuksella sekä tarkastuskomitean ja ylimmän johdon tuella. Tutkimuksen mukaan, jotta integroitu riskienhallintajärjestelmä toimisi tuloksellisesti, riskienhallinta on jaettava kaikilla organisaatiotasolla (Weekes-Marshall, 2020).

2.4.1 Riskienhallinnan organisointi: Kolmen linjan malli

Vuonna 2020 IIA julkaisi päivitetyn version tunnetusta Kolmen puolustuslinjan mallista. Mallin nimenmuutoksen taustalla voidaan nähdä laajentunut käsitys organisaatioiden

toiminnasta yhä monimutkaisemmassa ja epävarmemmassa toimintaympäristössä eri sidosryhmien kanssa, joilla on erilaisia, vaihtelevia ja joskus kilpailevia etuja. Sidosryhmät uskovat organisaation valvonnan hallintoelimelle, jonka tehtävänä on delegoida resursseja ja valtuuksia johdolle ryhtyä asianmukaisiin toimenpiteisiin. IIA:n mukaan näiden syiden vuoksi organisaatiot tarvitsevat tehokkaita rakenteita ja prosesseja, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen tukemalla samalla hallintoa sekä riskienhallintaa. Uuden Kolmen linjan mallin perusajatuksena on selventää ja vahvistaa kolmen puolustuslinjan perusperiaatteita, laajentaa sen soveltamisalaa sekä selittää, kuinka keskeiset organisaation roolit toimivat yhdessä vahvan hallinnon ja riskienhallinnan mahdollistamiseksi. Kolmen linjan malli on suunniteltu sovellettavaksi kaikkiin organisaatioihin. (The Institute of Internal Auditors, 2020.) Tässä tutkielmassa viitataan vanhaan kolmen puolustuslinjan malliin IIA:n uudella Kolmen linjan mallilla. Koska uusi kolmen linjan malli selventää kolmen puolustuslinjan mallin perusidea, eikä mallin keskeiset sisällöt puolustuslinjoista ole muuttuneet, viitataan tekstissä uudella nimellä.

Kolmen linjan mallin tehtävänä on auttaa organisaatiota jakamaan ja koordinoimaan riskienhallintatehtäviä järjestelmällisesti ja tehokkaasti (Koivu ja muut, 2013, s. 45). Malli tarjoaa ajankohtaisen katsauksen organisaation toimintaan ja auttaa varmistamaan riskienhallintatoimintojen jatkuvan menestyksen (The Institute of Internal Auditors, 2020). Mallissa riskienhallinta jaetaan kolmelle ryhmälle, joiden yhteisvaikutus aikaansaa tehokkaan riskienhallinnan. Ensimmäisessä linjassa on riskejä hallitseva toiminto eli operatiivisen johdon valvonta ja toisessa linjassa ovat riskejä valvovat toiminnot. Kolmas linja on sisäinen tarkastus, joka tuottaa riippumatonta arviointia ja varmistusta. Kolmen linjan mallin tehtävä on palvella hallitusta, ylintä johtoa sekä omistajia, jonka vuoksi niiden ei katsota kuuluvan edellä esitettyihin linjoihin. (Koivu ja muut, 2013, s. 46–47.)

Vaikka ylin hallinnollinen elin ei kuulu kolmeen linjaa, uudistetussa mallissa sen merkitystä korostetaan. Organisaation hallinto edellyttää asianmukaisten rakenteiden ja prosessien olemassaoloa, toimia riskiperusteisen päätöksenteon ja resurssien soveltamiseen sekä riippumattoman sisäisen tarkastuksen tarjoamaa vakuutusta ja neuvontaa.

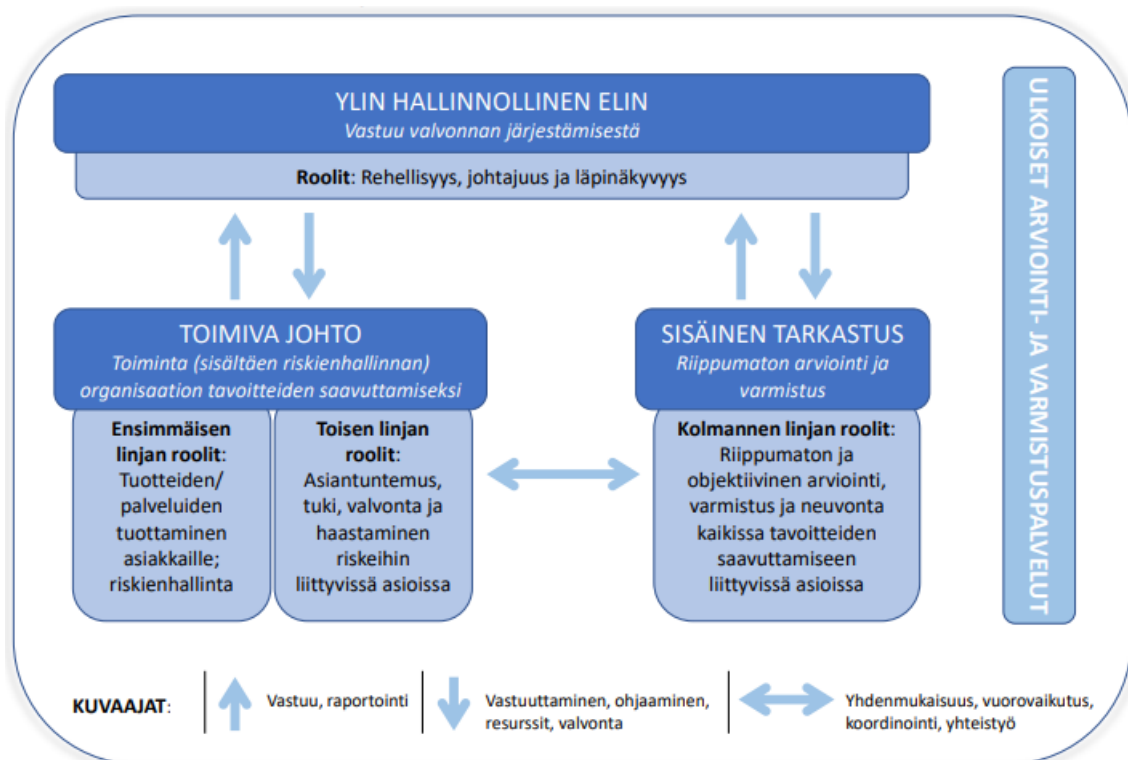
Ylimmän hallinnollisen elimen tehtävänä on delegoida vastuuta ja tarjota resursseja operatiiviselle johdolle varmistaen samalla, että lainmukaiset ja eettiset odotukset täyttyvät. Lisäksi sen vastuulla on perustaa riippumaton, objektiivinen ja pätevä sisäisen tarkastuksen toiminto. (The Institute of Internal Auditors, 2020.)

Johdon vastuu organisaation tavoitteiden saavuttamisesta sisältää ensimmäisen ja toisen linjan rooli. Mallin mukaan ensimmäisen linjan roolit liittyvät suorimmin tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen organisaation asiakkaille. Ensimmäisen linjan vastuulla on johtaa ja ohjata toimia, mukaan lukien riskienhallinta, ja resurssien käyttöä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Ensimmäinen linja perustaa ja ylläpitää tarkoituksenmukaisia rakenteita ja prosesseja. Toisen linjan tehtävänä on puolestaan auttaa riskienhallinnassa. Toiseen linjaan voidaan määrittää asiantuntijarooleja täydentämään asiantuntemusta ensimmäisen linjan rooleille. Roolit voivat keskittyä tiettyihin riskienhallinnan tavoitteisiin, esimerkiksi lakien ja hyväksyttävän eettisen käyttäytymisen noudattamiseen, tieto- ja teknologiaturvallisuuteen, kestävyYTEEN ja laadunvarmistukseen. (The Institute of Internal Auditors, 2020.) Nämä toisen linjan tukitoiminnot voivat kuitenkin vaihdella organisaatioittain tai toimialoittain sekä voivat valvonnallisen roolin lisäksi toimia myös johtamiseen liittyvissä tehtävissä (Koivu ja muut, 2013, s. 47; Ratsula, 2016, s. 78).

Kolmas linja on sisäinen tarkastus, joka tarjoaa riippumatonta arviointia ja varmistusta ylimmälle johdolle sekä hallitukselle siitä, että ensimmäisen ja toisen linjan toiminta on yhdenmukaista ja toimii ylimmän johdon asettamien odotusten ja tavoitteiden mukaisesti. Jotta sisäinen tarkastus säilyttäisi riippumattomuutensa ja organisatorisen itsenäisyytensä, se ei osallistu ensimmäisen ja toisen linjan ohjaus- ja johtamistoimintoihin. (Ratsula, 2016, s. 85.) Sisäisen tarkastuksen ollessa riippumaton, varmistusta tuottava toiminto antaa mahdollisuuden luotettaviin arvioihin, ja siten eroaa kahden muun linjan toimijoista (Koivu ja muut, 2013, s. 47).

Kolmen linjan malli on esitetty seuraavassa kuviossa (ks. kuvio 2). Mallissa kuvaajana toimivat nuolet, joista ylöspäin olevat esittävät raportointisuhdetta ja vastuuta eri tahoille.

Mallissa on nähtävissä myös ylimmän hallintoelimen tehtävä jakaa vastuuta, valvoja ja ohjata linjoja. Kuviosta nähdään, että vuorovaikutus sisäisen tarkastuksen ja johdon välillä on tärkeää, jotta varmistuttaisiin sisäisen tarkastuksen työn asianmukaisuudesta vastaten organisaation strategisia ja operatiivisia tarpeita. Jotta välttyttäisiin tarpeettomilta päällekkäisyyksiltä tai aukoilta, yhteistyötä ja viestintää tarvitaan ensimmäisen ja toisen linjan sekä sisäisen tarkastuksen välillä. Vaikka ylimmällä hallinnollisella elimellä, johdolla ja sisäisellä tarkastuksella on omat roolinsa ja vastuunsa, linjojen toiminnot ovat tarpeen olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. (The Institute of Internal Auditors, 2020.) Vaikka mallin hyödyt voivat näyttää ensisilmäyksellä ilmeisiltä, tutkimustulokset osoittavat, että yrityksiltä, tilintarkastusyhteisöiltä ja ammattijärjestöiltä saadut todisteet osoittavat erilaisia haasteita mallin käyttöönotossa. Esimerkiksi rahoitusalan yritysten tulokset viittaavat siihen, että kolmen linjan mallin tiukka tulkinta lisää toteutushaasteita. (Bantleon ja muut, 2021.)



Kuvio 2. IIA:n Kolmen linjan malli (Sisäiset tarkastajat ry).

Koska sisäisen tarkastuksen tehtävänä on riippumattomasti arvioida organisaation liike-toimintaa, prosesseja sekä niihin liittyviä riskejä, on sen itsenäinen rooli riskienhallinnan arvioinnissa ja kehittämisessä merkittävä. Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa kolmen linjan mallin perusteella on arvioida koko riskienhallintaprosessia ja avainriskien raportointia, mikä on yksi sisäisen tarkastuksen avaintehtävistä. Jos sisäinen tarkastus osallistuisi lisäksi ensimmäisen ja toisen linjan tehtäviin, voi riippumattomuus vaarantua. (Ratsula, 2016, s. 90; Koivu ja muut, 2013, s. 47.)

3 Väärinkäytökset

3.1 Väärinkäytöksen määritelmä

Väärinkäytöksen määrittelyssä on syytä ottaa huomioon termin aihekokonaisuuden laaja-alaisuus, laaja varianssi ja kontekstiyhteys, jonka vuoksi väärinkäytöksen termin määrittelemiseksi on olemassa useita vaihtoehtoja (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 13; Ratsula, 2016, s. 248). Määrittelyyn vaikuttavat lisäksi yhteiskunnalliset muutokset, josta seuraa moraalikäsitteiden kehittyminen ja muuttuminen. Haasteita määrittelyyn lisäävät myös vallitsevan termistön kehittyminen ja muuttuminen sekä kulttuurilliset erot organisaatioissa ymmärtää väärinkäytös termillisesti. (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 14.)

Väärinkäytös käsitteen voidaan katsoa sisältävän jonkin asteisen tahallisuuden tai tuotamuksen, joka ajatuksellisesti edellyttää jonkin normin rikkomista. Rikoslaisissa väärinkäytös termi merkitsee tekoa tai laiminlyöntiä, joka on määrätty rangaistavaksi. Koska rikoslaisissa rangaistuksen voi tuomita vain teosta, joka on nimenomaisesti säädetty rangaistavaksi, määrittelyyn, terminologian ja rikoksen tunnusmerkistön tulisi olla soveltajan kannalta riittävän täsmällisesti ilmaistu. Koska väärinkäytös on käsitteenä monitulkintainen ja laava, se ei täytä täsmällisyyden vaatimusta. (Koivu ja muut, 2010, s. 16–19.) Yleisesti väärinkäytöksenä voidaan pitää tahallista toimintaa, joka on vastoin yrityksen sisäistä sääntelyä, ja voi johtaa pahimmillaan rikoksen tunnusmerkistön täyttymiseen. Väärinkäytöksessä kyse voi olla myös toiminnasta, joka ei täytä minkään säännellyn rikoksen tekemuotoa, mutta on hyvin lähellä tätä rajaa. Väärinkäytökset voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään, joista ensimmäinen on rikoslaisissa tai muussa lainsäädännössä rangaistavaksi määritellyt teot. Toiseen ryhmään kuuluvat sellaiset teot, joita ei lainsäädännössä ole määritetty rangaistaviksi, mutta joiden tarkoituksena on tuottaa tekijälleen välitöntä tai välillistä hyötyä tai etua taikka vahingoittaa tekojen kohdetta. (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 17–22.)

Sisäiset tarkastajat ry määrittelee väärinkäytökset seuraavasti: ”Kaikki laittomat toimet, kuten petos, salailu tai luottamuksen rikkominen silloinkin, kun niihin ei liity väkivallalla tai voimakeinoilla uhkaamista.” (Ratsula, 2016, s. 248). Maailman suurin väärinkäytöstentorijuntaorganisaatio The Association of Certified Fraud Examiners eli ACFE määrittelee väärinkäytöksen toimintana, joka perustuu edun saavuttamiseen. Sisäisen tarkastuksen ammattistandardien mukaan näitä etuja voivat olla raha, omaisuus tai palvelut, joita väärinkäyttöihin syyllistyvät henkilöt ja organisaatiot tavoittelevat. Väärinkäytöksiä tekevien henkilöiden ja organisaatioiden intressejä voivat ohjata myös maksujen välttäminen tai palveluiden menetys sekä henkilökohtaisten tai liiketoiminnallisten etujen varmistaminen. (Sisäiset tarkastajat ry.) Väärinkäytökset voidaan tulkita myös toimintana, joka on ristiriidassa organisaation arvojen, toimintaperiaatteiden tai etiikan kanssa, vaikka se ei olisikaan laitonta. Kaikille väärinkäytöksille tyypillisenä ja yhdistävä tekijänä voidaan kuitenkin katsoa teon tahallisuus, oman edun tavoittelu ja luottamuksellisen aseman väärinkäyttö, joka usein toteutetaan yksin tai toista erehdyttämällä joko aktiivisin tai passiivisin keinoin. (Ratsula, 2016, s. 249; Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 14.)

Väärinkäytöksiä voidaan toteuttaa aktiivisesti tai passiivisesti. Tekeminen on aktiivista silloin, kun henkilö tarkoituksellisesti pyrkii esimerkiksi johtamaan harhaan tai erehtymään luoden sellaisen asiantilan, josta hän saa hyötyä. Passiivisesta tekemisestä on kyse, kun tietoisesti jätetään tekemättä jotain tai jätetään täyttämättä jokin velvollisuus. (Koivu ja muut, 2010, s. 20.)

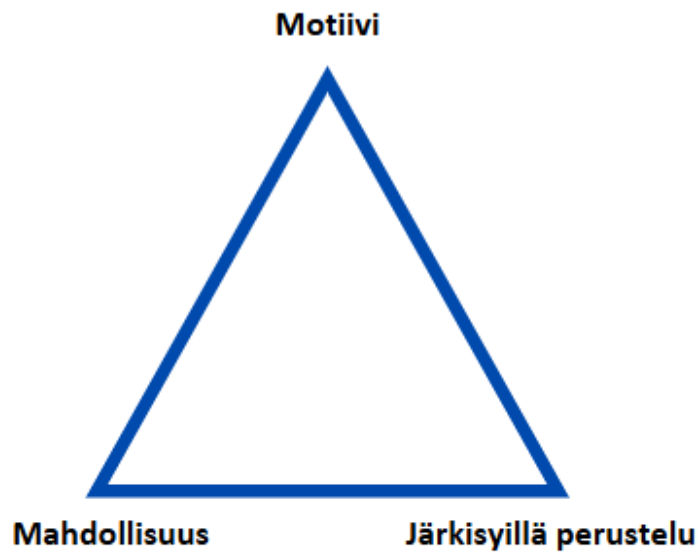
Lähtökohtaisesti väärinkäytöksen keskiössä on aina ihminen, vaikka väärinkäytöksen toteuttamiseen käytettäisiin teknologiaratkaisuja. Ihmisestä lähtöisin olevista väärinkäytöksistä kysymys on siitä, minkä tyyppiset henkilöt syyllistyvät väärinkäyttöihin sekä miksi henkilöt ryhtyvät väärinkäyttöihin. (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019 s.58.) Väärinkäytösten tavoitteena on useimmiten taloudellisen hyödyn saavuttaminen yritystoiminnan näkökulmasta. Tavoitteena voi olla myös tarkoitus vahingoittaa kohteena olevaa organisaatiota. Väärinkäytöksillä pyritään vahvistamaan omaa asemaa markkinoilla ja

saavuttamaan hyötyä sitä kautta vahingoittamalla toista taloudellisesti. (Koivu ja muut, 2010, s. 25.)

Väärinkäytöksen termin määrittelemiseksi voidaan hakea johtoa myös kansainvälisistä tilintarkastusstandardeista. Tässä asiayhteydessä voidaan todeta, että väärinkäytöksenä voidaan pitää yhden tai useamman johdossa toimivan, hallintoelimiin tai henkilökuntaan kuuluvan taikka kolmannen osapuolen tahallista tekoa, johon kuuluu vilpillinen menettely epäoikeutetun tai laittoman edun saamiseksi. Huomioitavaa on, että kansainvälinen tilintarkastusstandardi ISA 240 perustuu tahallisuuden edellytykseen, joka ei välttämättä kaikissa väärinkäytöstapauksissa oikeudellisesti arvioiden täyty. Tekijä voi myös toteuttaa väärinkäytöksen tahallisuuden ja huolimattoman käyttäytymisen rajoilla esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksen eettisten ohjeiden vastainen menettely tulee kysymykseen. (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 15–16.)

3.2 Väärinkäytöksen teorioita

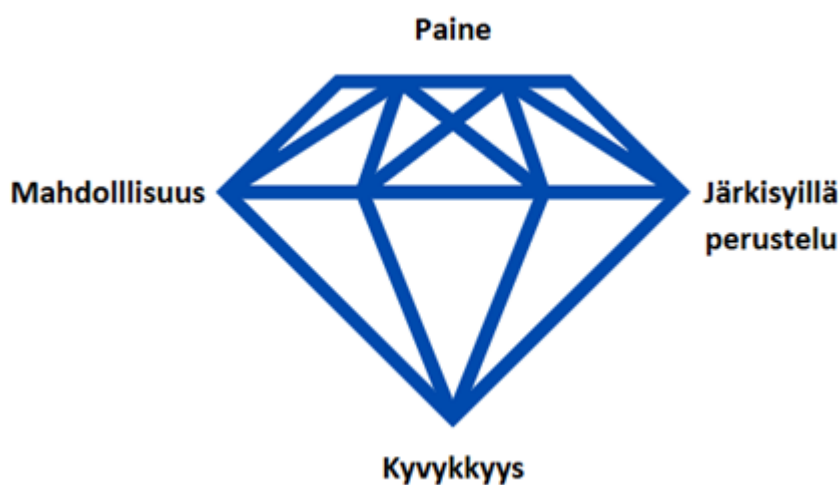
Donald Cresseyn The Fraud Triangle eli väärinkäytöskolmio on yksi tunnetuimmista väärinkäytöksiin liittyvistä tutkimuksista ja teorioista. Tutkimuksessa Cressey haastatteli 1950-luvulla 200 kavalluksen tehnyttä työntekijää tarkoituksena selvittää, mikä sai heidät pettämään työnantajansa luottamuksen. Cresseyn mukaan luotettavista henkilöistä tulee luottamuksen rikkojia kolmen ehdon täytyessä. Väärinkäytöskolmion kolme ehtoa ovat motiivi, mahdollisuus ja järkisyillä perustelu. Motiivina teolle voi olla esimerkiksi taloudellinen tarve, valta, mielihyvä tai ryhmäpaine. Mahdollisuus teolle voi syntyä, kun sisäisen valvonnan kontrollit ovat puutteelliset tai huonosti suunniteltu. Järkisyillä perusteleminen on vakuuttelua itselleen rahojen tai omaisuuden käyttöön luottamushenkilön asemassa. (Niemi, 2018, s. 53.) Nämä kolme väärinkäytökseen johtavaa ehtoa on kuvattu seuraavassa kuviossa (kts. kuvio 3). Kuvion ylimpänä esitetty ehto edustaa painetta tai motiivia sitoutua väärinkäytökseen. Kaksi muuta alaosassa esitettyä ehtoa koetaan mahdollisuuksiksi ja teon järjeistämiseksi.



Kuvio 3. Väärinkäytöskolmio (Niemi, 2018, s. 53).

Väärinkäytöskolmiota on käytetty lukuisissa väärinkäytöksiä selittävissä tutkimuksissa (mm. Fitri ja muut, 2019; Homer, 2020; Skousen ja muut, 2009; Roden ja muut, 2016; Manurung ja Hadian, 2013). Roden ja muut (2016) tutkivat väärinkäytöskolmion elementtejä yrityskäyttäytymiseen liittyen. Tutkimuksessa vertailtiin väärinkäytöksiin syyllistyneiden henkilöiden ominaisuuksia, minkä tutkimustuloksissa oli osoitettavissa merkittäviä selittäviä muuttujia jokaisesta väärinkäytöskolmion elementistä. Tutkimustuloksissa todettiin väärinkäytöskolmion mahdollisuusmuuttujien perusteella, että väärinkäytökset ovat todennäköisempiä, kun organisaation hallituksessa on vähemmän naisia, yrityksen toimikausi on pidempi sekä toimitusjohtaja toimii myös puheenjohtajan tehtävässä. Paineen osalta väärinkäytösten todennäköisyys kasvoi, kun johtajille maksettiin optio-oikeuksia. Rationaalisuusmuuttujan perusteella voitiin todeta, että sisäpiiriläisten osuus organisaation hallituksessa oli huomattavasti korkeampi ja tilintarkastajan vaihtuminen oli yli kaksi kertaa todennäköisempää väärinkäytöksiin syyllistyneissä yrityksissä. (Roden ja muut, 2016.)

Väärinkäytöskolmion kolmen osatekijän lisäksi Wolfe ja Hermanson esittävät vuonna 2004 ehdotuksen väärinkäytöskolmion laajentamiseksi lisäämällä siihen myös kyvykkyyden. Wolf ja Hermanson (2004) väittivät, että vaikka paine saattaisi esiintyä samanaikaisesti mahdollisuuden ja rationalisoinnin kanssa, oli epätodennäköistä, että väärinkäytöksiä tapahtuisi, ellei neljättä elementtiä eli kyvykkyyttä ole. (Mansor ja Abdullahi, 2015.) Fraud diamondiksi eli väärinkäytöstimantiksi nimetyn mallin mukaan (kts. kuvio 4) väärinkäytöksen tekijällä on oltava kyvykkyys hyödyntää sisäisten valvontajärjestelmien puutteita, joista mahdollisuus on syntynyt. Kyvykkyys voi syntyä esimerkiksi teknisistä taidoista, kyvystä vakuuttaa tai painostaa toisia auttamaan väärinkäytöksessä, kyvystä valehdella, ymmärtää ja hyödyntää sisäisen valvonnan puutteita sekä kyvystä hallita stressiä. (Niemi, 2018, s. 56.) Sekä väärinkäytöskolmion että väärinkäytöstimantin teorioita on sovellettu lukuisiin yhteyksiin, kuten kirjanpitoon ja rahoituslaitoksiin (De Oliveira ja muut, 2020).



Kuvio 4. Väärinkäytöstimantti (mukaillen Mansor ja Abdullahi, 2015)

Yksi väärinkäytösten selitysteorioista on rationaalisen valinnan teoria, joka liitetään vahvasti sellaisiin henkilöihin yrityksissä, jotka ovat merkittävässä asemassa, esimerkiksi yritysjohtajat. Teoriassa rationalisoinnilla viitataan siihen, että omalle toiminnalle annetaan järjellinen selitys ja väärinkäytöksen tekemistä ja tekemättä jättämistä ohjaa lopulta

panos-tuotos-harkinta. (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 59–60; Koivu ja muut, 2010, s. 26.) Rationaalisen valinnan teoriaa voidaan käyttää ymmärtämään, kuinka tekijät syyllistyvät väärinkäyttöksiin suotuisissa ja epäsuotuisissa olosuhteissa mahdolliset seuraukset ja riskit arvioiden (Kuo ja Tsang, 2022). Tekojen rationalisointi on yleensä pitkän pohdinnan ja eri vaihtoehtojen punninnan tulosta väärinkäyttöksiin liittyen (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 60). Rationaalista toimintaa ja ajattelua on erityisesti ajateltu edellyttävän talousrikoksissa, koska väärinkäytös on monen osatekijän muodostama kokonaisuus, jonka toteuttaminen voi vaatia pitkän ajanjakson. Teoriaan pohjautuvaa täyttää rationaalisuutta on kuitenkin lähes mahdoton saavuttaa, sillä pitkiä ja monimutkaisia tekosarjoja on vaikea hallita. (Koivu ja muut, 2010, s. 26.)

Tilaisuusteorian mukaan väärinkäytökselle mahdollistavat tilaisuudet ja olosuhteet liittyvät yleensä ympäristöön tai tekijään itseensä liittyviin ominaisuuksiin. Teorian mukaan tilaisuuteen liittyy vahvasti myös se, että tekijällä on usein tosiasialla valtaa, vaikutusvaltaa ja rohkeutta toimia tietyllä tavalla sekä häneen luotetaan. Väärinkäyttöksiin syyllistyvillä tekijöillä on havaittavissa tiettyjä piirteitä. Nämä piirteet eivät kuitenkaan perustu tieteellisiin tutkimuksiin, vaan yleiseen väärinkäytöstekijäprofilointiin. Usein väärinkäyttöksiin syyllistyvät tekijät eivät välitä siitä, mitä muut ajattelevat eivätkä siitä, mitä yleisesti pidetään hyväksyttävänä tai kiellettyinä. (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 61–62.) Tutkimuksessaan Dellaportas (2013) viittaa niin ikään väärinkäyttöksiin syyllistyneiden rikollisten ominaisuuksiin ja luottamukseen perustuvaan asemaan. Tutkimuksessa väärinkäytöksistä tuomittujen rikollisten haastatteluissa kävi ilmi, että tietämys ja ymmärrys järjestelmistä ja prosesseista, jotka mahdollistavat manipuloinnin ja valvonnan ohittamisen olivat tilaisuusteoriaan viittaavia, tekijään itseensä liittyviä ominaisuuksia. Tutkimustulokset osoittavat, että tilaisuudet ryhtyä väärinkäyttöksiin syntyvät ammatillisista luottamustehtävistä sekä kyvykkyydestä.

3.3 Ammatilliset väärinkäytökset

Johdon tai henkilöstön tekemiä organisaation kohdistuvia väärinkäytöksiä kutsutaan ammatillisiksi väärinkäytöksiksi. Joskus näitä väärinkäytöksiä luonnehditaan myös sisäiseksi- tai sisäpiiriväärinkäytöksiksi taikka työntekijäväärinkäytöksiksi. (Suh ja muut, 2019.) Koivun ja muiden (2010) mukaan merkittävimmät väärinkäytösriskit tulevat yrityksen tai organisaation sisältä. Ammatillisiin väärinkäytöksiin voivat syyllistyä niin johtoon kuin hallintoelimeen kuuluvat henkilöt, organisaation työntekijät taikka organisaation ulkopuoliset toimijat yksin tai yhdessä organisaation henkilöiden kanssa. Vaikeammin havaittavissa ovat yritysjohton tekemät väärinkäytökset, sillä johdolla on yleensä paremmat mahdollisuudet peitellä rikollisia toimiaan tai vaikuttaa esitetyn tiedon sisältöön. He pystyvät myös helpommin sivuuttamaan tietyt kontrollit tai määräämään ja manipuloimaan muut tekemään heidän puolestaan sellaisia asioita, joiden tarkoituksena on pyrkiä peittelemaan väärinkäytöksiä. (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 40; Koivu ja muut, 2010, s. 158.) Koska ammatilliset väärinkäytökset ovat hyvin yleisiä, lähes jokainen organisaatio kohtaa niitä (Suh ja muut, 2019).

Ammatilliset väärinkäytökset voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan, jotka ovat omaisuuden väärinkäyttö, korruptio ja tilinpäätöspetokset (ACFE, 2024). Omaisuuden väärinkäytöstä on usein kysymys siitä, että yrityksen omaisuutta tai varoja pyritään anastamaan omaan henkilökohtaiseen tai intressipiirin käyttöön. Käytännössä omaisuuden väärinkäytössä on kyse tyypillisesti teosta, jossa organisaation työntekijä tai organisaation sidoksissa oleva kolmas osapuoli anastaa yrityksen varoja tai käyttää sen omaisuutta ja resursseja väärin. (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 39–40.) Omaisuuden väärinkäytöksi luetaan esimerkiksi palkkapetos, väärennetyt osto-, kulu- ja matkalaskut sekä käteinen kavallus (Koivu ja muut, 2010, s. 159).

Omaisuuden väärinkäyttö on yksi yleisimmistä väärinkäytöstavoista yrityksen liiketoiminnoissa (ACFE, 2024; Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 40). ACFE:n vuoden 2024 tutkimuksen mukaan omaisuuden väärinkäyttö on yleisin väärinkäytösten ilmenemismuoto, ja 89 % tapauksista kuului tähän luokkaan. Tutkimuksen mukaan omaisuuden

väärinkäyttöön liittyvien väärinkäytösten mediaani tappio vuonna 2022 oli yrityksille 120 000 Yhdysvaltain dollaria. PWC:n joka toinen vuosi julkaistava Global Economic Crime Survey -raportti korostaa, että organisaatioiden tulisi panostaa ehkäiseviin toimenpiteisiin väärinkäytösten osalta, esimerkiksi kattavaan riskienhallintastrategiaan ja analytiikkaa hyödyntäviin valvontajärjestelmiin. Sisäisen tarkastuksen näkökulmasta raportissa korostetaan yhteistyön merkitystä laki- ja compliance-yksiköiden kanssa. Raportin mukaan strategioiden, kuten riskienarvioinnin määrittäminen, yhdessä edellä mainittujen yksiköiden kanssa on suositeltavaa tehostaen kontrollitoimenpiteitä ja väärinkäytösten ehkäisyä. (PwC, 2024.)

Toinen ammatillisten väärinkäytösten luokka on korruptiotapaukset, johon sisältyvät rikokset liittyvät lahjontaan, eturistiriidat ja kiristykset (ACFE, 2024). Kansalaisjärjestö Transparency International määrittelee korruption vastuullisen aseman väärinkäytöksi, jonka tavoitteena on yksityisen hyödyn saaminen. Korruptio mielletään käytännössä lahjonnaksi, joka voidaan kohdistaa virkamiehiin tai sellaisiin henkilöihin, joilla on mahdollisuus asemansa vuoksi päättää asia lahjuksen tarjoajan kannalta suotuisasti. (Koivu ja muut, 2010, s. 33.) Korruption tekemuotoina voidaan nähdä lahjonnan lisäksi myös esimerkiksi toiminnan puolueellisuus, toimivallan ylitystilanteet, tiedon pimittäminen päätöksenteossa ja virkatiedon paljastaminen (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 42). Sihvosen ja Uusi-Hautamaan (2019) mukaan elinkeinotoiminnan ominaispiirteenä ja korruption suurimpana haasteena voidaan nähdä eri maiden kulttuurilliset erot, jotka tulevat kyseeseen erityisesti silloin, kun yrityksellä on kansainvälistä liiketoimintaa ja liikesuhteet edellyttävät lahjojen antamista ja vastaanottamista.

Korruption vaikutukset taloudelle ovat merkittävät. Se heikentää luottamusta ja demokratiaa, vaikeuttaa ja hidastaa taloudellista kehitystä sekä pahentaa entisestään eriarvoisuutta, köyhyyttä, sosiaalista jakautumista ja ympäristökriisiä. (Transparency International, 2023.) Järjestön mukaan korruption, järjestäytyneen rikollisuuden ja väärinkäytösten aiheuttamat taloudelliset tappiot ovat noin 120 miljardia euroa Euroopan Unionin tasolla. Tämä on suhteutettavissa EU:n bruttokansatuotteeseen sen osuuden ollessa

prosentti. (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 43.) ACFE:n (2024) tutkimuksen mukaan korruptiota esiintyy 48 %:ssa ammatillisissa väärinkäytötapauksissa, ja ne aiheuttavat yrityksille 200 000 dollarin mediaanitappion.

Tilinpäätöspetokset ovat ammatillisten väärinkäytösten kolmas luokka, joissa tekijä tahallaan aiheuttaa olennaisen virheellisuuden tai puutteen organisaation tilinpäätökseen. Tilinpäätöspetokset ovat ammatillisten väärinkäytösten luokista vähiten yleisin, mutta kallein. Vain 5 % tapauksista ovat tilinpäätöspetoksia, mutta tappiot niistä nousevat yli 750 000 Yhdysvaltain dollarin. (ACFE, 2024.) The Center for Audit Quality osoitti, että yrityksiä johtajat syyllistyvät tilinpäätöspetoksiin useista syistä, kuten henkilökohtaisen edun saavuttamiseksi, lyhyen aikavälitaloudellisten tavoitteiden saavuttamisen paineesta ja aikomuksesta piilottaa huonoja uutisia. Tilinpäätöksiä voidaan manipuloida ei-petollisia raportteja muistuttavaksi menetelmillä, jossa nettotuloja arvioidaan tai väärennetään yli- tai ali todellisen arvon, piilotellaan liian suuria velkoja tai kuluja, tai omaisuus arvostetaan epäasianmukaisella tavalla. (Craja ja muut, 2020.)

Taloudellista tiedon väärentäminen liittyy vahvasti myös kirjanpitorikoksiin. Kirjanpito on merkittävä osa markkinataloutta, minkä ensisijainen tehtävä on antaa luotettavaa ja oikeaa tietoa yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja yleisesti yrityksen toiminnasta. (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 44–45.) Yrityksen kirjanpidosta saatavaa informaatiota hyödyntävät monet tahot, kuten verottaja, osakkeenomistajat ja luotonantajat. Kirjanpidon manipulointi tai sen kokonaan pitämättä jättäminen on yleisin toimenpide, kun tekijä pyrkii peittämään jälkensä ja välttämään väärinkäytöksen seuraukset. Kirjanpitorikoksen taustalla saattaa olla lahjontaa ja velallisen rikoksia tai veropetoksia, joiden paljastumista pyritään vaikeuttamaan ja estämään. (Koivu ja muut, 2010, s. 42–43.) Koivu ja muiden (2010) mukaan kirjanpidon huolellisella tarkastelulla ja kirjauksia auki purkamalla sisäisen tarkastuksen toimesta voidaan paljastaa myös muita väärinkäytöksiä.

Kahdessa ensimmäisessä ammatillisten väärinkäytösten pääluokassa eli omaisuuden väärinkäytössä ja korruptiossa väärinkäytöksen kohde on työnantajaorganisaatio.

Kolmannessa pääluokassa eli tilinpäätöspetoksissa on huomattavaa, että vaikka työntekijät tekevätkin tilinpäätöspetoksia tai -manipulointia, esimerkiksi tavoitteenaan saavuttaa tulospalkkioita tai piilottaakseen varojen väärinkäyttöä, työntekijät voivat suorittaa näitä toimia myös yrityksen puolesta. (Suh ja muut, 2019.)

3.4 Väärinkäytösten ehkäiseminen ja havaitseminen

Vaikka väärinkäytösten kustannuksia on vaikea laskea tarkasti, on tärkeää ymmärtää väärinkäytös ilmiönä, jota mikään organisaatio ei voi täysin välttää (Shanikat ja muut, 2014). ACFE:n (2024) tutkimuksen mukaan keskiverto yritys menettää noin 5 % vuotuisesta liikevaihdostaan väärinkäytöksille joka vuosi. Väärinkäytösten tapauskohtainen mediaanitappio yrityksille oli 145 000 Yhdysvaltain dollaria. Tutkimus osoittaa, että väärinkäytösten mediaanikesto eli tyypillinen aika väärinkäytöksen alkamisen ja sen havaitsemisen välillä on 12 kuukautta. Mitä kauemmin väärinkäytöksen havaitsemisessa kestää, sitä suurempi on sen aiheuttama taloudellinen tappio. Merkittävimpiä ovat väärinkäytökset, jotka kestävät vuosia. (ACFE, 2024; Ratsula, 2016, s. 249.) Monet väärinkäytökset paljastuvat sattumalta (Koivu ja muut, 2010, s. 131).

Väärinkäytösten hallintaa organisaatiossa voidaan arvioida strategisella ja operatiivisella tasolla. Tulevaisuuteen suuntautuvia ratkaisuja tehdään strategisella tasolla, sillä väärinkäytösriskien hallinnalla on merkitystä organisaation kyvyille toimia tulevaisuudessa. Toimintaympäristön arvioidut muutokset vaikuttavat tulevaisuuden riskien kohtaamiseen ja varautumiseen. Tehokkaalla väärinkäytösriskien torjunnalla voidaan minimoida väärinkäytösten aiheuttamia kustannuksia. Operatiivisella tasolla väärinkäytöksiä hallitaan jatkuvana prosessina koko organisaation kattavana toimintana. Organisaatiokulttuuri, selkeät vastuut sekä hyvin valmisteltu normisto muodostavat tukevan pohjan onnistuneelle väärinkäytösten- ja riskienhallinnalle. (Koivu ja muut, 2010, s. 96.)

Väärinkäytösten torjunta sekä niiden havaitseminen ovat tärkeä osa organisaation turvallisuutta, strategista suunnittelua sekä tavoitteiden määrittelyä. Väärinkäytösten

torjunnan ollessa jatkuva prosessi ja osa jokapäiväisiä toimintoja sen tavoitteena on pyrkiä varmistamaan organisaation toiminnan laatu, tuottavuus sekä lainmukaisuus. (Koivu ja muut, 2010, s. 71.) On kuitenkin huomattava, että väärinkäytösten torjunnassa pysyväisluonteinen totuus on, ettei väärinkäytöksiä voi torjua täysin peittävällä tavalla missään olosuhteissa, sillä väärinkäytöksiä tapahtuu aina. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa, 2019, s. 63). Väärinkäytösrisikin hallintaan osallistuu useat tahot eri prosessien yhteistyöllä. Myöskään väärinkäytöksen riskiä ei koskaan voida täysin poistaa, mutta riskin pienentämiseksi asetetaan tarkoituksenmukaisia kontroleja. Näiden kontrollien tarkoituksena on sekä ehkäistä väärinkäytöksiä että pyrkiä niiden paljastumiseen. (Ratsula, 2016, s. 255.) Jatkuva seuranta, erilliset arvioinnit, tiedottaminen, koulutus, tehtävien eriyttäminen ja sanktiot ovat esimerkkejä keinoista, joilla pyritään minimoimaan väärinkäyttömahdollisuudet sekä lisäämään todennäköisyyttä kiinnijäämiselle että tietoisuutta saada rangaitus (Koivu ja muut, 2010, s. 144).

Väärinkäytösten ehkäisemistä ja havaitsemista vaikeuttaa kuitenkin se, ettei väärinkäytöksiä uskota tapahtuvan organisaatioissa, sillä työyhteisö koetaan turvalliseksi ja mielekkääksi. Myös tilanteet, joissa työyhteisössä on saatettu epäillä väärinkäytöstä, mutta kukaan ei ole nostanut asiaa esille ovat tyyppisiä. On myös mahdollista, että ajan kuluessa väärinkäytöksistä on syntynyt organisaatiossa laajan yhteisön omaksuma tapa. (Ratsula, 2021, s. 294.)

3.4.1 Väärinkäytösten ehkäisemiskeinot

Väärinkäytösten ja talousrikollisuuden näkökulmasta yrityksen sisäisen valvontajärjestelmän koetaan olevan paras lähestymistapa ehkäistä ja havaita väärinkäytöksiä (Rashid ja muut, 2022). Rezaee ja Kedia (2012) selvittivät tutkimuksessaan yrityksen hallintorakenteen tehokkuutta tilinpäätöspetosten ehkäisyssä ja havaitsemisessa. Tutkimustulokset osoittivat lisääntymisen rehellisen ja yhtenäisen yrityskulttuurin sekä pätevyyden luomisessa. Tehokas ja vastuullinen hallinto sekä väärinkäytösten torjuntapolitiikka ja -ohjelmat, jotka kuitenkin nojaavat sisäisen tarkastuksen toimintoihin, voisi vähentää

väärinkäytösten trendiä huomattavasti (Rashid ja muut, 2022). Väärinkäytösmahdollisuuksien ennaltaehkäisy on halvin lääke väärinkäytösten hallinnassa, millä eliminoidaan väärinkäytöksille mahdollistavia tekijöitä tai otetaan käyttöön menettelyt, joilla väärinkäytösyrietykset tulevat mahdollisimman nopeasti ilmi. Väärinkäytöksien ehkäisy on monen tekijän summa, joiden tulisi muodostaa kattava ja toimiva kokonaisuus. (Koivu ja muut, 2010, s. 145.)

Seuraavaksi käydään läpi muutamia keinoja ja kontrolleja, jotka ovat väärinkäytösten ehkäisyyn kannalta merkittäviä. Sisäisen valvonnan ennaltaehkäisevät kontrollit helpottavat väärinkäytösten havaitsemista (Dimitrijevic ja muut, 2015). Dimitrijevicin ja muiden (2015) mukaan ehkäiseviin kontrolleihin tulisi niin ikään kiinnittää paljon huomiota, sille niiden asianmukainen toteutus lisää myös liiketoiminnan suorituskykyä sekä valvonnan laatua. On kuitenkin huomattava, että osa ehkäisevistä keinoista ja kontrolleista toimii myös väärinkäytösten havaitsemisessa, joten ehkäisevät ja havaitsevat toiminnot eivät ole toisiaan poissulkevia. (Ratsula, 2021, s. 286.)

Yrityksen johto ja hallitus ovat ensisijaisesti vastuussa väärinkäytösten ehkäisemisestä ja havaitsemisesta. Yrityksen hallintojärjestelmä edustaa organisaation kulttuuria, johon työntekijöiden käytännönsäännöt perustuvat, ja jotka motivoivat heitä omaksumaan organisaation eettiset arvot. Mikäli ylin johto ei aseta tai ryhdy asianmukaisiin toimenpiteisiin tai hallintotapa oli yleisesti tehoton, yritys kohtaa väärinkäytöksiä mitä todennäköisimmin. (Magala ja Kumari, 2015.) Organisaation on laadittavat itselleen arvot yhdessä henkilöstön ja edustajien kanssa, ja jotka ovat riittävän selkeät ja läpinäkyvät (Koivu ja muut, 2010, s. 146). Organisaation tulisi kannustaa ongelmatilanteiden ja epävarmuuden esille nostamiseen. Organisaation on ensisijaisen tärkeää luoda kulttuuri, jossa asioiden esille nostamista kannustetaan ja veloitetaan. Sen tulisi myös korostaa sitä, ettei väärinkäytösepäily ilmene tuomisesta aiheudu henkilölle vahinkoa, kuten työpaikan vaarantumista. (Ratsula, 2021, s. 294.)

Väärinkäytösten ehkäisyä palvelee tarkoituksenmukainen organisaatio sekä valtuuksien ja tehtävien asianmukainen määrittely. Toimintojen keskittämisellä ja transaktioiden prosessoinnilla voidaan ehkäistä esimerkiksi sooloilua ja ei-linjassa olevia toimintatapoja maantieteellisesti hajallaan olevissa yksiköissä. Valtuuksien ja työnkuvien dokumentointi kirjalliseen muotoon auttaa myös väärinkäytösten ehkäisyssä. Kirjallisesti määriteltyjen tehtävien avulla saadaan suurempi varmuus siitä, että henkilöstö tietää omat tehtävänsä, valtuutensa sekä yrityksen toimintatavat, mikä pienentää riskiä, joissa mahdollisuus tai houkutus väärinkäytöksen tekemiseen syntyisi. Työtehtävien eriyttämisellä voidaan lisäksi ehkäistä tai vähentää tahallisten väärinkäytösten esiintymistä. Kriittiset prosessit, kuten laskujen tai rahaliikenteen käsittelyt tulisi jakaa useiden henkilöiden kesken. Käyttöoikeuksien rajaamisella varmistetaan tehtävien eriyttäminen tietojärjestelmiin liittyen. (Ratsula, 2021, s. 292.)

Taustaselvityksien avulla voidaan ehkäistä väärinkäytöksiä kiinnittämällä huomiota siihen, minkälaisia henkilöitä organisaation palkataan ja minkälaisen liikekumppanien kanssa se tekee yhteistyötä. Jotta varmistuttaisiin siitä, että organisaation toiminta ja arvot ovat linjassa eri toimijoiden kanssa, riittävät taustaselvitykset rekrytointiprosessissa sekä toimittajien, edustajien, asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden valinnassa on järjestettävä asianmukaisella tavalla. Taustaselvityksiin tulisi erityisesti panostaa sensitiivisiin ja luottamuksellisiin tehtäviin valittavien henkilöiden osalta. (Ratsula, 2021, s. 292.) Taustaselvitysten tekeminen on tärkeä välinä väärinkäytösten torjunnassa, koska ne voivat estää organisaatiota palkkaamasta henkilöitä, joilla on aikaisempaa historiaa väärinkäytöksiin liittyen. Taustaselvityksissä voidaan tarkastaa esimerkiksi aikaisempi työhistoria sekä rikosoikeudelliset taustatarkastukset. (ACFE, 2024.) ACFE:n (2024) tutkimuksen mukaan 43 % väärinkäytöksen uhreiksi joutuneista organisaatioista ei ollut tarkistanut tekijän taustaa ennen palkkaamista.

Koska sisäinen tarkastus kohdistuu lähtökohtaisesti toimintoihin, ne harvoin paljastavat väärinkäytöksiä. Sisäisen tarkastuksen olemassaololla nähdään kuitenkin olevan väärinkäytöksiä ennaltaehkäisevä vaikutus. Henkilön tietäessä toiminnan mahdollisista

tarkastuksista houkutus toimia väärin pienenee. (Ratsula, 2021, s. 289–296.) Sisäiset tarkastajat suosittelevat tarpeen mukaan kustannustehokkaiden kontrollien luomista ja tehostamista väärinkäytösten ehkäisemiseksi (Koivu ja muut, 2010, s. 152). Parhaat suojautumiskeinot väärinkäytöksiltä tulisi kehittää sen pohjalta, että tunnistetaan aikaisemmin tapahtuneen väärinkäytöksen mahdollistaneet tekijät (Koivu ja muut, 2010, s. 153).

3.4.2 Väärinkäytöksiä havaitseminen

Väärinkäytösten havaitsemiseen kuuluu niiden tunnistaminen niin varhaisessa vaiheessa kuin mahdollista, kun väärinkäytös on toteutettu (Liu ja muut, 2022). Umarin ja muiden (2015) mukaan lähtökohtaisesti väärinkäytösten johdonmukainen havaitseminen tapahtuu vihjeen, sisäisen tarkastuksen ja sisäisen valvonnan avulla. Erityisesti ilmianto ja johdon arviointi ovat olleet tehokkaita väärinkäytösten havaitsemisessa (Umar ja muut, 2015). Epäily mahdollisesta väärinkäytöksestä voi tulla esiin myös johdon tai compliance-yksikön välityksellä (Ratsula 2021, s. 314). ACFE:n (2024) mukaan 43 % väärinkäytöksistä paljastuu vihjeellä, joista yli puolet ovat organisaation työntekijöiden ilmoittamia. Vihjeitä voivat antaa myös entiset työntekijät, yhteisötyökumppanit sekä ulkopuoliset tahot, kuten myyjät, kilpailijat, asiakkaat. (ACFE, 2024; Ratsula, 2021, s. 294.) Yrityksen tulee antaa työntekijöilleen mahdollisuus myös nimettömän ilmoituksen antamiseen väärinkäytösepäilyistä (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2019, s. 113). Vuonna 2021 voimaan astunut EU:n whistleblowing-direktiivi edellyttää yli 50 työntekijän organisaatioiden ilmoituskanavan käyttöönottoa. Jotta whistleblowing-ohjelma toimisi tehokkaasti, ilmiantajien suojattu asema sekä henkilöstö tietoisuus ja luottamus ovat erittäin tärkeitä. (Ratsula, 2021, s. 295.)

Vihjeiden lisäksi väärinkäytöksiä paljastuu esimerkiksi valvontarutiinien, sisäisen tarkastuksen toimesta, data-analyysien ja analyttisen tarkastelun avulla. Tekijän tunnustuksen kautta ilmi tulee vain 1 % tapauksista. (Ratsula, 2021, s. 294–296.) Tilanteet, joissa väärinkäytöksen tekijä tuntee kohdeyhteisön sisäiset menettelytavat sekä sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen käytänteet ovat erityisen riskialttiita, mikä tekee

väärinkäytösten havaitsemisesta entistä vaikeampaa (Tahvanainen ja Haikarainen, 2013, s. 35). Tahvanaisen ja Haikaraisen (2013) mukaan sekä sisäisen tarkastuksen että tilintarkastuksen käytäntöjä tulisi ajoittain muuttaa tai tehdä ne vaikeammin ennakoitaviksi. Väärinkäytöksen havaitsemisen jälkeen on ensisijaisen tärkeää, että prosesseja, kontroleja ja ohjeita päivitetään välittömästi, jotta tulevaisuudessa välttyttäisiin vastaavalta (Koivu ja muut, 2010, s. 153).

Sisäisen tarkastuksen pääasiallinen tehtävä tai velvollisuus ei ole väärinkäytösten etsiminen. Sisäisen tarkastuksen tulisi kuitenkin osata olla skeptisiä ja avoimia väärinkäytösten havaitsemisella. Kohteissa, jossa väärinkäytösriski on arvioitu erityisen korkeaksi voi olla tarpeellista toteuttaa niin sanottuja yllätystarkastuksia, jotka eivät kuulu etukäteen ilmoitettuun tarkastussuunnitelmaan. (Ratsula, 2021, s. 296.) Kun jokin väärinkäytös on jo tapahtunut tai sitä epäillään, sisäinen tarkastus voi ottaa selvittämistoimeksiannon yrityksen johdolta tai suoraan hallitukselta. Selvittämistoimeksiannossa sisäinen tarkastus pyrkii löytämään väärinkäytösepäilyyn liittyviä tosiseikkoja, jonka pohjalta yrityksen johto voi arvioida, mihin toimenpiteisiin on syytä ryhtyä. (Sihvonen ja Uusi-Hautamaa, 2021, s. 126.)

4 Sisäisen tarkastuksen rooli väärinkäytöksiä havaitsemisessa ja ehkäisemisessä

Kansainvälisiä tutkimuksia sisäisen tarkastajan roolista on tehty kattavasti (mm. Enofe ja muut, 2013; Sawan, 2013; Volodina ja muut, 2022). Sisäisen tarkastuksen merkitystä ja sen tärkeää roolia osana organisaation hyvää johtamis- ja hallintojärjestelmää korostetaan myös alan keskustelussa (Holopainen ja muut, 2013, s. 99; Koivu ja muut, 2010, s. 120–121; Omar ja Bakar, 2012). Alan kirjallisuudessa korostetaan myös sisäisen tarkastuksen merkittävää roolia väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa. Vaikka sisäisellä tarkastuksella nähdään olevan merkitystä väärinkäytösten havaitsemisessa, suurin osa tutkimusta keskittyy analysoimaan sisäisen tarkastuksen tehokkuutta, eikä sen vastuuta väärinkäytösten havaitsemisessa (Drogalas ja muut 2017). Sisäisen tarkastuksen roolia sekä tehokkuutta väärinkäytösten havaitsemisessä ja ehkäisemisessä on kuitenkin alettu tutkia enemmän (mm. Drogalas ja muut, 2017; Petraşcu ja Tieanu, 2014; Tamaş ja muut, 2018; Handoyo ja Bayunitri, 2021).

4.1 Sisäisen tarkastuksen vastuu

IIA:n ylläpitämät sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit velvoittavat kaikkia sisäisiä tarkastajia. Kansainvälisten ammattistandardien perusteella voidaan myös arvioida sisäisen tarkastuksen toimintaa. (Holopainen ja muut, 2013, s. 20.) Toisaalta IIA:n kansainväliset sisäisen tarkastuksen ammattistandardit eivät velvoita sisäisiä tarkastajia aktiivisesti etsimään tai havaitsemaan väärinkäytöksiä. Ammattistandardin mukaan sisäisellä tarkastajalla tulee olla väärinkäytösriskin ja sen hallinnan arvioinnin edellyttämä riittävä asiantuntemus. Standardin mukaan sisäiseltä tarkastajalta ei kuitenkaan vaadita sellaisen henkilön erityisosaamista, jonka pääasiallisena tehtävänä on havaita ja tutkia väärinkäytöksiä. (Sisäiset tarkastajat ry, 2024.) Sen sijaan väärinkäytösten minimoiminen ja ehkäiseminen kuuluu nimenomaan sisäisen tarkastuksen vastuulle. Sisäisen tarkastuksen toimintoa tehostamalla ehkäistään väärinkäytösmahdollisuuksia. (Handoyo ja Bayunitri, 2021.) Drogalaksen ja muiden (2017) mukaan väärinkäytösten

havaitseminen liittyy vahvasti sisäisen tarkastajan henkilökohtaiseen vastuuseen, joka sisältää selkeiden tarkastussäännösten laatimisen, ammatillisen velvollisuuden tunteen sekä sisäisen tarkastuksen yhteyden väärinkäytökseen sen toiminnan ja hallinnan näkökulmasta.

Bratan ja Arnanin (2021) mukaan sisäisen tarkastuksen vastuulla on väärinkäytösten ehkäiseminen ja havaitseminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, ennen kuin niillä on suurempia taloudellisia vaikutuksia organisaatioon. Vanasco (1998) tutki sisäisen tarkastuksen suhtautumista ja vastuuta väärinkäytösten ehkäisyyn liittyen. Tutkimuksen mukaan väärinkäytöksen tullessa sisäisen tarkastuksen tietoon heidän tulisi kerätä tarvittavat tiedot tunnistaa osuhteet, joissa väärinkäytös on tapahtunut, jotta se voisi saada täydellisen kuvan tapahtumasta. Hillisonin ja muiden (1999) tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastajan tulee arvioida koko tarkastuskehystä, tunnistaa merkkejä väärinkäytöksistä sekä tunnistaa heikkouksia, jotka voisivat vaikuttaa väärinkäytösten esiintymiseen. Tutkimuksen mukaan ulkoinen tarkastus voi osaltaan auttaa sisäistä tarkastusta väärinkäytösten ehkäisemisessä, pelotteessa, havaitsemisessa ja raportoinnissa, mutta on syytä huomata, että ulkoinen tilintarkastaja tunnistaa vain 5 % petoksista. Niinpä sisäinen tarkastus nähdään yhtenä väärinkäytöstentorjunnan päälinjana. (Drogalas ja muut, 2017.)

Raportissaan DeZoort ja Harrison (2008) tiivistivät kansainvälisen sisäisen tarkastajien vastuullisuudesta tehdyn tutkimuksen tulokset väärinkäytösten havaitsemisesta organisaatioissa. Vaikka sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit edellyttävät väärinkäytöksiin liittyviä ammatillisia vastuita, DeZoortin ja Harrisonin (2008) mukaan tiedetään vain vähän, missä määrin sisäiset tarkastajat näkevät vastuun väärinkäytösten havaitsemisesta sekä tekijät, jotka vaikuttavat heidän vastuuntuntoonsa. Tutkimuksessa tutkittiin väärinkäytöksen tyyppin ja vastuullisuuden luoman paineen vaikutusta sisäisten tarkastajien havaittuun väärinkäytösten havaitsemisenvastuuteen. Tutkimuksessa testattiin, näkivätkö sisäiset tarkastajat vastuunsa erilaisena havaita väärinkäytöksiä, kun kyse oli petollisesta taloudellisesta raportoinnista, varojen väärinkäytöstä ja korruptiosta.

Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset osoittivat sisäisten tarkastajien suhtautuvan maltillisesti vastuuseensa havaita väärinkäytöksiä ja ammatillinen velvollisuus koettiin suurimmaksi vaikuttavaksi tekijäksi väärinkäytösten havaitsemisen vastuun taustalla. Vastaajien perusteella koettu vastuu oli kuitenkin suurempi omaisuuden väärinkäyttöön liittyvissä tapauksissa kuin petollisissa talousraportoinneissa ja korruptiotapauksissa. Toimeksianton selkeyden tai sisäisen tarkastajan henkilökohtaisen kontrollin tunteen ei katsottu liittyvän merkittävästi koettuun kokonaisvastuuseen. Vastaajien mukaan suurin vastuu väärinkäytösriskien hallinnassa ja väärinkäytösten havaitsemisessa jakautuu organisaation johdolle, tilintarkastajalle sekä sisäiselle tarkastukselle. (DeZoort ja Harrison, 2008.)

4.2 Sisäisen tarkastuksen tehtävät

Useat sisäisen tarkastuksen ammattistandardit auttavat hahmottamaan sisäisen tarkastajan roolia väärinkäytösten havaitsemisessa, ehkäisemisessä ja seurannassa (Burnaby ja muut, 2011). IIA:n sisäisen tarkastuksen uusien ammattistandardien mukaan sisäisen tarkastuksen tehtävänä on raportoida säännöllisesti ylimmälle johdolle ja hallitukselle merkittävimmistä riski- ja valvontakysymyksistä, sisältäen väärinkäytösriskit, organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmää koskevat asiat sekä muut sellaiset asiat, jotka edellyttävät ylimmän johdon ja hallituksen huomiota. Lisäksi standardit edellyttävät väärinkäytösriskien ilmenemisen mahdollisuuden ja väärinkäytösriskien hallinnan arvioimista. Sisäinen tarkastuksen tehtävä on myös määritellä merkittävien virheiden, väärinkäytösten, velvoitteiden noudattamatta jättämisen ja muiden riskien todennäköisyys. (The Institute of Internal Auditors, 2024.)

Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on arvioida sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja johtamis- ja hallintoprosessien toimivuutta (Koivu ja muut, 2010, s. 120). Organisaation riskienhallintajärjestelmien arvioinnin merkitys on noussut olennaisen tärkeään asemaan (Holopainen ja muut, 2013, s. 100). Koivun ja muiden (2010) mukaan yksi sisäisen tarkastuksen merkittävimmistä tehtävistä on hallita väärinkäytöksiä ja torjua niitä. Sisäiseltä tarkastukselta edellytetään hyvää, tehokasta ja toimivaa tarkastusta, jonka perustana on

huolellinen analyysi, suunnittelu ja vuoropuhelu organisaation johdon kanssa. Näillä toimilla minimoidaan ensisijaisesti väärinkäyttöihin liittyviä riskejä. (Koivu ja muut, 2010, s. 19.) Varsinaisen sisäisen tarkastusten tarkastustyön ja menettelyjen suunnittelu lähtee liikkeelle väärinkäytösriskianalyysistä, sillä sisäisen tarkastuksen on tärkeää pystyä tunnistamaan organisaatiota uhkaavat väärinkäytösriskit sekä tapahtumien todennäköisyyden ja taloudellisten vaikutusten kannalta. Näin tehdessä sisäinen tarkastus määrittelee, mitkä menettelyt on tarkastettava ja tutkittava väärinkäytösten varalta. (Burnaby ja muut, 2011.)

Myös Demirović ja muut (2021) esittivät, että sisäisen tarkastuksen rooli väärinkäytösten havaitsemisessa näkyy väärinkäytösriskin arvioinnissa sisäisen tarkastuksen suunnittelu-prosessissa ja toimeksiantojen suorittamisen kautta. Artikkelissaan he esittivät erilaisia sisäisille tarkastajille suunnattuja riskinarviointitekniikoita, joita sisäiset tarkastajat voivat soveltaa väärinkäytösriskin kvantitatiivisessa ja laadullisessa arvioinnissa sekä prioriteettien ja tarkastusprosessin tunnistamisessa. Artikkelissaan Demirović ja muut (2021) tuovat esiin sisäisen tarkastuksen roolia riskienarvioinnin tekniikoiden, työkalujen ja määrättyjen vastuiden avulla väärinkäytösten havaitsemiseen organisaatioissa. Artikkelissa esitetyt riskimatriisi sekä kyselylomake tulee kirjoittajien mukaan mukauttaa organisaatioiden erityispiirteitä vastaavaksi. Zamzami ja muut (2016) korostavat edelleen sisäisen tarkastuksen keskeistä roolia väärinkäytöstapausten ehkäisyn ja käsittelyn näkökulmasta. Tutkimuksessaan Zamzami ja muut (2016) käsittelevät sisäisten tarkastajien näkemyksiä väärinkäytösten havaitsemis- ja ehkäisymenetelmien tehokkuudesta. Tutkimuksen kohteena olivat Indonesian yliopistossa työskentelevät sisäiset tarkastajat. Tutkimustuloksista käy ilmi, että sisäisten tarkastajien näkökulmasta tehokkaimmat menettelyt väärinkäytösten havaitsemisessa ja ehkäisemisessä olivat muun muassa toiminnalliset auditoinnit sekä sisäisen valvonnan tarkastus ja parantaminen.

Sisäisen tarkastuksen, sisäisen tarkastuksen johtajan ja sisäisten tarkastajien tehtävänä on vastata organisaation sisäisiä johtamis- ja hallinnointijärjestelmää sekä riskienhallintaa ja valvontaa koskevista arviointi- ja varmistuspalveluista. Tämän lisäksi sisäinen

tarkastajan tehtävän on myös konsultoida. (Holopainen ja muut, 2013, s. 20.) Sisäisen tarkastuksen tavoitteena auttaa organisaation johtoa suoriutumaan velvollisuuksistaan analysoimalla ja arvioimalla tarkastettavaa toimintaa. Sisäinen tarkastus toteuttaa nämä tehtävät testaamalla sisäisen valvontajärjestelmän tehokkuutta ja riittävyttä sekä arvioimalla tutkittujen ja mahdollisten riskien laajuutta. (Handoyo ja Bayunitri, 2021.) Handoyo ja Bayunitri (2021) esittävät tutkimushypoteesinaan, että sisäisen tarkastus vaikuttaa väärinkäytösten torjuntaan. Tutkimuksessaan he selvittivät, oliko sisäisellä tarkastuksella vaikutusta väärinkäytösten torjuntaan Indonesiassa, Bandugin kaupungissa. Tutkimustulokset osoittavat, että sisäisellä tarkastuksella on positiivinen vaikutus väärinkäytösten torjuntaan, mikä ilmeni tehokkaammilla ja korkeammilla tuloksilla väärinkäytösten torjunnassa. Tutkimus osoitti, että sisäisen tarkastuksen ja sisäisen valvonnan yhteisvaikutus väärinkäytösten torjuntaan oli 68,8 %, josta sisäisen tarkastuksen osuus oli 30,2 %. Teoreettinen perusta sille, että yksi tapa ehkäistä ja minimoida väärinkäytöksiä on lisätä ja tehostaa sisäisen tarkastuksen toteutusta, tukee tutkimuksen tuloksia.

Yksi sisäisen tarkastuksen tehtävistä on tukea sisäistä valvontajärjestelmää väärinkäytösten ehkäisyn ja havaitsemisen välineenä. Omoteso ja Obalola (2014) tutkivat Porterin lähestymistapaa valvontaan liittyen. Heidän mukaansa sisäisen tarkastuksen, ulkoisen tarkastuksen sekä tarkastuskomitean välinen yhteistyö tukevat organisaation sisäistä valvontajärjestelmää. Siksi sisäiset tarkastajat suojelevat yrityksen taloudellisia tietoja, ulkoiset tarkastajat tarkastavat yrityksiä yhteiskunnan näkökulmasta ja tarkastuslautakunta valvoo molempien toiminnan tehokkuutta väärinkäytösten havaitsemisessa. (Drogalas ja muut, 2017.)

Jotta sisäinen tarkastus olisi tehokasta, se edellyttää sisäisiltä tarkastajilta jatkuvaa koulutautumista (Drogalas ja muut, 2017). McKeen (2006) mukaan sisäinen tarkastaja on henkilö, jolla on alan asiantuntemusta, korkeat tiedot ja taidot sekä kyvyt noudattaa kansainvälisiä standardeja. Koska väärinkäytösten havaitseminen on vaikeaa ja yksi syy, miksi sisäisten tarkastajien on vaikea jäljittää ja havaita sääntöjenvastaisuuksia johtuu usein siitä, ettei heillä ole tarpeeksi kokemusta. Erilaiset väärinkäytöskoulutukset sisältävät

väärinkäytöstapauksen simulaatioita, jotka auttavat sisäisiä tarkastajia saamaan merkittävää kokemusta, parantamaan suorituskyykyään sekä kykyään havaita seikkoja, jotka viittaavat väärinkäytökseen. Hyvin koulutetun ja kokeneen sisäisen tarkastajan ja väärinkäytösten havaitsemisen ja ehkäisemisen välillä nähdään olevan positiivinen vaikutus. (Drogalas ja muut, 2017.)

4.3 Yhteenveto teoriaosasta

Sisäisellä tarkastuksella tarkoitetaan organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmän toimintoa, jonka tehtävänä on tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista arvioimalla ja kehittämällä riskienhallinta- ja hallintoprosesseja sekä sisäistä valvontaa. (Holopainen ja muut, 2013, s. 18; Niemi, 2018, s. 13.) Sisäisen tarkastuksen tehtävä on varmistaa, että organisaation riskienhallintaprosessit ovat asianmukaisia ja käytössä olevat kontrollit tehokkaita (Demirović ja muut, 2021). Tutkimukset ovat osoittaneet, että väärinkäytösten todennäköisyydet laskevat sitä enemmän, mitä paremmin riskienhallinta ja kontrollit ovat organisoitu (Bonrath ja Eulerich, 2024).

Sisäisen tarkastuksen merkitys on kasvanut väärinkäytösten ehkäisemisen ja havaitsemisen näkökulmasta viimeisten vuosikymmenten aikana (Drogalas ja muut, 2017; DeZoort ja Harrison, 2008). Drogalaksen ja muiden (2017) mukaan sisäisen tarkastuksen merkitys ei lähtökohtaisesti ole toimia väärinkäytöksiä tutkivana yksikkönä. Lisäarvon tuottamisen näkökulmasta sisäisen tarkastuksen tehokkuuteen vaikuttavat johdon yhteistyö sekä käytävissä olevat resurssit (Handoyo ja Bayunitri, 2021). Myös koulutuksen ja teknologian merkitys sisäisessä tarkastuksessa on korostunut jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön seurauksena (The Institute of Internal Auditors, 2024a). Tammikuussa vuonna 2024 julkaistut uudet sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit velvoittavat sisäisiä tarkastajia arvioimaan väärinkäytösriskejä jatkuvasti, mutta väärinkäytösten aktiivinen etsiminen ei standardien mukaan ole sisäisen tarkastuksen vastuulla (The Institute of Internal Auditors, 2024).

Tämän tutkielman teoriaosan aikaisemmat tutkimukset, jotka ovat keskeisimpiä sisäisen tarkastuksen merkityksestä havaita ja ehkäistä väärinkäytöksiä organisaatioissa, on koottu seuraavaksi esitettävään taulukkoon (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Aikaisempia tutkimuksia sisäisen tarkastuksen merkityksestä havaita ja ehkäistä väärinkäytöksiä.

Tutkimus	Tavoite	Menetelmä	Aineisto	Tulokset
Drogalas ja muut (2017)	Tutkimuksessa selvitetään sisäisen tarkastuksen tehokkuuden, vastuun ja koulutuksen välistä suhdetta väärinkäytösten havaitsemisessa.	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselytutkimus • Regressioanalyysi, jolla testattiin muodostettujen muuttujien välistä merkittävyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> • 112 vastausta Ateenan pörsissä noteeratuilta yrityksiltä, vastausprosentti 54,10 % 	Korostaa sisäisen tarkastuksen merkitystä väärinkäytösten havaitsemisessa. Korostaa investointeja sisäisen tarkastuksen prosesseihin ja koulutukseen suorituskyvyn parantamiseksi.
Demirović ja muut (2021)	Artikkeli korostaa sisäisen tarkastuksen roolin merkitystä väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa kokonaisvaltaisen riskienarvioinnin kautta.	<ul style="list-style-type: none"> • Aikaisemman kirjallisuuden teemoittelu, jossa esitellään riskienarviointitekniikoita 	<ul style="list-style-type: none"> • Aikaisempi kirjallisuus ja standardit, jotka liittyvät sisäiseen tarkastukseen, riskienhallintaan ja petosten havaitsemiseen 	Riippumaton sisäinen tarkastus tuo lisäarvoa vähentämällä väärinkäytösriskejä. Korostetaan ammattitaidon ja koulutuksen tärkeyttä.
Bonrath ja Eulerich (2024)	Tutkimuksessa tutkitaan tekijöitä, jotka korreloivat sisäisen tarkastuksen kasvaneen roolin kanssa osallistua väärinkäytösten ehkäisemiseen ja havaitsemiseen.	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselytutkimus • Regressioanalyysi, jolla testattiin mahdollisia tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta sisäisen tarkastuksen merkitykseen hallita väärinkäytösriskiä 	<ul style="list-style-type: none"> • 275 vastausta tarkastuspäälliköiltä Saksasta, Sveitsistä ja Itävallest 	Vahva hallintoympäristö ja teknologian käyttö tarkastustyössä korreloivat positiivisesti. Lisääntynyt yhteistyö johdon kanssa tehostaa väärinkäytösriskien hallintaa.
Handoyo ja Bayunitri (2021)	Tutkitaan sisäisen tarkastuksen ja sisäisen valvonnan vaikutusta väärinkäytösten torjuntaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Tarkastusmenetelmä • Todennäköisyysotanta, jossa käytettiin kyllästettyä otantamenetelmää. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimusaineisto kerättiin 91:ltä Indonesian kaupungin työntekijältä 	Sisäinen tarkastus ja sisäinen valvonta vaikuttavat väärinkäytösten torjuntaan 68,8 %.

5 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa selvitetään, mikä on sisäisen tarkastuksen merkitys ehkäistä ja havaita väärinkäytöksiä hiljattain uudistuneiden IIA:n kansainvälisten ammattistandardien näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään, ovatko uudistuneet standardit vaikuttaneet sisäisen tarkastuksen tehokkuuteen ja kykyyn tuottaa lisäarvoa johdolle väärinkäytösten ehkäisemisen ja havaitsemisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, ovatko sisäisen tarkastuksen työn prioriteetit muuttuneet viime aikoina sekä mitä haasteita tai mahdollisuuksia sisäiset tarkastajat kohtaavat työssään nyt ja tulevaisuudessa. Vastauksia näihin kysymyksiin pyritään löytämään haastatteleamalla asiantuntijoita, jotka työskentelevät sisäisen tarkastuksen tehtävissä.

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteutusta sekä käytettyä tutkimusmenetelmää eli puolistrukturoitua teemahaastattelua. Luvussa esitellään tutkimuksen aineisto ja perustellaan sen analysointiin käytettyjä menetelmiä. Uusien ammattistandardien vaikutuksia sisäisen tarkastuksen työhön kartoitettiin 7 puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tämän luvun lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Tutkimusmetodologia

Tutkimuksen keskeinen teema on IIA:n uudistetut sisäisen tarkastuksen ammattistandardit, jotka organisaatioiden on ollut määrä ottaa käyttöön viimeistään 1.1.2025. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus siihen, onko uudistetuilla sisäisen tarkastuksen ammattistandardeilla havaittu olevan vaikutusta sisäisen tarkastuksen työn prioriteetteihin ja tehokkuuteen ehkäistä ja havaita väärinkäytöksiä. Puusan ja muiden (2020, luku 4) mukaan tutkimus, joka pyrkii esimerkiksi ilmiön kuvaamiseen, uuden tiedon hankkimiseen tai ymmärryksen syventämiseen, hyödyntää laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta. Laadullinen tutkimus sopii

hyvin tutkielman aihepiiriin, koska tavoitteena on lisätä ymmärrystä ammattistandardien merkityksestä sisäisen tarkastuksen työssä.

Tutkimuksen menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita muun muassa haastateltavien kokemuksista, ajatuksista ja tunteista (Puusa ja muut, 2020, s. 9). Koska tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sisäisen tarkastajien kokemuksia uudistuneiden standardien jälkeen, menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus ja haastattelut. Tässä tutkimuksessa lähestytään uudistuneita ammattistandardeja epäsuorasti sisäisen tarkastuksen asiantuntijoiden kokemusten ja näkemysten kautta. Tavoitteena on selvittää, kuinka he kokevat ammattistandardien uudistuksen ja siihen liittyvät asiat väärinkäytösten näkökulmasta. Puusan ja muiden (2020, s. 11) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on hankkia tietoa sellaisilta henkilöistä, jotka toimivat heille luonnollisissa ympäristöissä. Havainnoimalla sisäisen tarkastuksen toimintoja ja työnkuvaa käytännössä, voidaan myös oppia tuntemaan paremmin ympäristö tai konteksti, jossa haasteltavat toimivat.

Tutkimusasetelman joustavuus on Puusan ja muiden (2020, luku 4) mukaan tyyppillistä laadulliselle tutkimukselle. Haastattelijan mahdollisuus esimerkiksi kysymysten toistamiseen, väärinkäsitysten oikaisemiseen, ilmausten sanamuotojen selventämiseen ja keskustelun käymiseen haastateltavan kanssa nähdään hyödyllisinä joustavuuden näkökulmasta. Toisaalta kyselytutkimuksessa tällaista mahdollisuutta ei ole. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 85.) Puusan ja muiden (2020, luku 4) mukaan tutkimusasetelman joustavuuteen vaikuttavat myös alussa asetettujen tavoitteiden, rajauksien ja kysymysten muokkaaminen kirjallisuuskatsauksen ja aineistonkeruun myötä. Erityisesti aineistonkeruun aikana ymmärrys siitä, mitä tutkimuksessa kannattaa painottaa eniten, kasvoi. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun aihe on vähän tutkittu, eikä vastauksia tai niiden suuntia tiedetä etukäteen (Hirsjärvi ja Hurme, 2022, luku 3).

5.2 Aineiston keruu ja haastateltavien taustatiedot

Laadullisissa tutkimuksissa aineistonkeruumenetelmänä käytetään yleisesti yksilö- ja ryhmähaastattelua, kyselyä, havainnointia ja erilaisista dokumenteista kerättyä tietoa (Tuomi ja Sarajärvi, 2012, s. 83; Puusa ja muut, 2020, s. 13). Tutkielman aineisto kerättiin yksilöhaastattelemalla sisäisen tarkastuksen asiantuntijoita, jotka valittiin tutkielmaan heidän työkokemuksensa, työnkuvansa sekä osaamisen perusteella. Tässä tutkimuksessa haluttiin kerätä epäsuorasti tietoa ammattistandardien vaikutuksista muun muassa sisäisen tarkastajan työstä puhumisen kautta.

Puusan ja muiden (2020, luku 6) mukaan tutkijan oma ymmärrys tutkittavasta aiheesta on tärkeää. Sen lisäksi, että tutkija on syvästi tutustunut aiheen teoreettiseen viitekehykseen, on hän työskennellyt taloushallinnon alalla kaksi vuotta. Työkokemus on tukenut osaltaan kontekstin ja tutkimuksen aiheen käsitteiden sisäistämistä, joka antaa tutkijan näkökulmasta monipuolisen ymmärryksen tutkittavasta asiasta oman kokemuksen kautta. Haastattelun onnistumisen näkökulmasta voidaan sanoa, että haastattelutilanteessa on tärkeää, että tutkija ja haastateltava ovat ikään kuin samalla aaltopituudella ja ymmärtävät haastattelun käsitteistön samalla tavalla (Puusa ja muut, luku 6).

Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan haastattelujen tavoitteena on pyrkiä keräämään aineistoa, josta päätelmien tekeminen käsiteltävästä ilmiöstä voidaan toteuttaa luontevasti. Tutkijan tehtävänä on haastatteluista saadun kuvan välittäminen haastateltavan kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja käsityksistä (Hirsjärvi ja Hurme, 2018, s. 41–66). Yksi laadullisen tutkimuksen haasteista on saada haastateltavat keskustelemaan avoimesti omista kokemuksistaan. Tämän vuoksi painotin ennen haastattelua, että tutkimuksen kannalta olisi hyvin tärkeää, että haastateltava kertoo kokemuksistaan ja ajatuksistaan niin avoimesti ja rehellisesti kuin mahdollista. Tämän tutkimuksen menetelmäksi valikoitui temahaastattelu, jossa oletuksena on tieto siitä, että haastateltavat ovat käyneet läpi jonkun tietyn prosessin, joka tässä tutkimuksessa oli IIA:n kansainvälisten ammattistandardien uudistus (Puusa, 2020, luku 6).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka on avoin, vapaamuotoinen ja joustava erilaisista haastattelumenetelmistä. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastateltavaa kannustetaan avoimutteen puhumalla melko vapaasti. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on sen joustavuus, jonka ansiosta haastattelussa on mahdollista saada esiin lisäksi jotakin sellaista, mitä tutkija ei olisi osannut ottaa huomioon haastattelurunkoa laatiessa. Vaikka teemahaastattelussa pyritään avoimuuteen ja osaltaan myös vapaaseen keskusteluun, se etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien kysymysten mukaisessa järjestyksessä. (Puusa ja muut, luku 6.)

Koska tutkielmassa haluttiin selvittää uudistuneiden kansainvälisten ammattistandardien vaikutuksia sisäisen tarkastuksen merkitykseen ehkäistä ja havaita väärinkäytöksiä, yhtenä valintakriteerinä haastatteluun oli henkilön tietämys ja ymmärrys hiljattain tapahtuneesta uudistuksesta sisäisen tarkastuksen ammattikentässä eli päivitetystä ammattistandardeista. Puusa ja muut (2020, luku 4) painottavat, että tutkimuksen tutkittaviksi kohteiksi tulisi valita sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta tai jotka yleisesti tietävät siitä paljon. Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelut, sillä menetelmän avulla on mahdollista saada syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa asiantuntijoiden näkemyksistä ja kokemuksista. Haastattelut mahdollistavat myös joustavan ja monipuolisen tavan kerätä tietoa, missä tutkittavia ilmiöitä voidaan syventää lisäkysymysten tai kysymysten taustojen kartoittamisen avulla. Näiden syiden lisäksi perustelen haastattelun valintaa aineistonkeruumenetelmänä sillä, että uudistettujen kansainvälisten sisäisen tarkastuksen ammattistandardien vaikutuksia ei ole vielä dokumentoitu laajasti tai tarkasteltavissa tilastollisesti. Tämän vuoksi sisäisten tarkastajien asiantuntijoiden kokemukseräinen tieto ja heidän tulkintansa hiljattain tapahtuneiden uudistusten näkökulmasta ovat keskeisiä tutkimuskysymysten kannalta.

Aineistonkeruu alkoi haastattelurungon (liite 1) laatimisella. Haastattelujen onnistumisen näkökulmasta suositellaan, että haastattelukysymykset jaetaan haastateltaville etukäteen, jolloin osallistujat voivat tutustua kysymyksiin, teemoihin tai haastattelun

aiheeseen etukäteen (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 86). Haastattelujen sopimisen yhteydessä jaoin myös kaikille haastateltaville haastattelurungon, jolloin he saivat mahdollisuuden perehtyä haastattelun teemoihin ja kysymyksiin etukäteen. Näin voitiin olla myös varmoja siitä, että haastateltavilla on tutkimukselle tarpeeksi tietoa annettavanaan. Haastattelut aloitettiin taustatietojen kartoituksella, jossa selvitettiin henkilön asema yrityksessä sekä työkokemus sisäisen tarkastuksen tehtävissä. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kertomaan vastuualueistaan ja työnkuvastaan nykyisessä roolissa. Haastattelurungon teemat ja kysymykset muodostettiin tutkimuskysymyksiä apuna käyttäen, jotka vastaavat tutkimuksen aihealueita ja tavoitteita.

Haastatteluihin sopivia henkilöitä etsittiin yhteistyössä Sisäiset tarkastajat ry:n kanssa. Sopivien henkilöiden etsintää tehostettiin myös käyttämällä hyödyksi LinkedIn-palvelua. Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta aineiston koko voidaan todeta riittäväksi tilanteessa, jossa uudet tapaukset eivät tuo aiheeseen enää uutta tietoa tai lisäarvoa, mikä on määritelmältään niin kutsuttua aineiston kylläntymistä (Eskola ja Suoranta 2014, s. 62). Lukumäärällisesti tavoitteeksi otettiin 7 haastattelun aineisto. Sisäiset tarkastajat ry:n verkkosivuilla ja uutiskirjeessä julkaistun haastattelukutsun pohjalta yhteyttä ottivat 2 henkilöä, kun taas LinkedIn-palvelun kautta lähestyin itse 5 henkilöä.

Haastateltavien yleiset tiedot ovat koottu taulukkoon 3. Tässä tutkielmassa on yhteensä 7 haastateltavaa eri toimialoilta. Seitsemän haastattelun aineisto koettiin riittäväksi tutkimuksen kannalta, koska sen perusteella pystyttiin tekemään monipuolista analyysia. Toisaalta Eskolan ja Suorannan (2014, s. 60–62) perusteella, aineiston kylläntymistä oli havaittavissa jo viimeisimmissä haastatteluissa. Kaikki haastateltavat työskentelevät sisäisen tarkastuksen tehtävissä. Aineistoksi haluttiin löytää haastateltavia, joilla on eri mittaisia työuria sisäisen tarkastuksen tehtävissä, joten työkokemukset vaihtelivat alle vuoden ja yli 10 vuoden välillä.

Taulukko 2. Haastateltavien yleiset tiedot.

Haastateltava	Toimiala	Haastateltavan asema	Työkokeemus (v.)	Ajan-kohta	Kesto
H1	Kuntasektori	Tarkastusjohtaja	6	25.2.2025	52min
H2	Pankki- ja vakuutusala	Tarkastuspäällikkö	10 +	3.3.2025	42min
H3	Pankkiala	Sisäinen tarkastaja	> 1	5.3.2025	41min
H4	Teknologioteollisuus	Sisäinen tarkastaja	4	10.3.2025	41min
H5	Rahoitusala	Sisäinen tarkastaja	4	14.3.2025	45min
H6	Vakuutusala	Sisäinen tarkastaja	10 +	16.3.2025	42min
H7	Energia-ala	Sisäinen tarkastaja	7	17.3.2025	50min

Anonyymit haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuun välisenä aikana vuonna 2025. Kaikki haastattelut olivat videohaastatteluita Teams-sovelluksessa, mitkä tallennettiin haastateltavien luvalla. Haastateltavat olivat eri organisaatioista ja haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista 50 minuuttiin. Haastatteluiden tallentamisen lisäksi ne myös litteroitiin sanasta sanaan, jonka jälkeen turhat toistot ja täytesanat poistettiin, jotta aineistot olisivat helppolukuisempia. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi 5 h ja 30 min sekä litteroitua aineistoa 179 sivua.

5.3 Aineiston analyysi

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, luku 7) mukaan teemahaastattelulla kerätty aineisto on yleensä runsas ja kertynyt materiaali voi olla sitä rikkaampi, mitä syvällisempi dialogi tutkijan ja haastateltavan välillä on ollut. Tämän vuoksi kirjoittajat huomauttavat, että yleensä kaikkea kerättyä materiaalia ei tarvitse analysoida, eikä tutkijan ole yksinkertaisesti mahdollista hyödyntää kaikkea keräämäänsä tietoa. Puusan ja muiden (2020, luku 9) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin tavoitteena on muodostaa aineistosta kokonaisuus, josta voidaan tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä sekä tuottaa

monipuolinen ja perusteltu tulkinta siitä. Lisäksi aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä.

Puusa ja muut (2020, luku 9) korostavat aineiston analyysivaiheen huolellista tekemistä, jotta kerätyn aineiston perusteella voidaan tuottaa uutta tietoa teoreettiseen keskusteluun. He toteavat, että laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi liittyy kiinteästi aineiston hankintaan ja tutkijan ensiymmärrys vaikuttaa niin aineiston keruuseen, kun sen analysointiin. Tästä syystä kirjoittajat korostavat, että tutkija tunnistaa jo etukäteen omat tietonsa ja uskomuksensa sekä ymmärtää niiden luonteen ja sisällön. Lisäksi on tärkeää huomioida esimerkiksi tutkijan ja haastateltavien kielellisten valintojen vaikutus haastatteluista kerättyihin tuloksiin ja tehtyyn analyysiin. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissä hyödynnettiin sisältöanalyysin menetelmiä, jossa aineisto järjestetään selkeään ja tiiviiseen muotoon. Tämä nähdään välttämättömänä, koska laadullisessa tutkimuksessa hajanaista aineistoa kertyy paljon. (Puusa ja muut, 2020, luku 9.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi aloitettiin haastatteluiden aikana ja litterointeja kirjoittaessa. Aineistoa analysoitiin systemaattisesti, ja analyysiprosessissa kiinnitettiin yleisesti ottaen huomiota siihen, miten haastateltavat näkevät uudistuneet ammattistandardit ja niiden vaikutukset sisäiseen tarkastukseen. Puusan ja muiden (2020, luku 9) aineiston pelkistämisen lisäksi sisältöanalyysissä käytetään aineiston luokittelua, teemoittelua, ryhmittelyä ja tyypittelyä. Haastatteluista syntyneitä litterointeja analysointiin tekemällä muun muassa korostuksia tutkimuskysymysten näkökulmasta oleellisiin kohtiin, jonka seurauksena kokonaiskuvan saaminen helpottui. Analysoinnin seuraavassa vaiheessa haastatteluista ilmi tulleet vastaukset jaettiin teemoittain eri dokumentteihin. Haastattelurungossa olevat teemat auttoivat analyysissä, jonka perusteella saadut vastaukset jaettiin seuraaviin luokkiin; uudistuneiden standardien vaikutukset sisäisen tarkastuksen käytännön työhön, väärinkäytösten ehkäiseminen ja havaitseminen, riskienhallinta ja tarkastusprosessi, koulutus ja resurssit, haasteet ja mahdollisuudet sekä sisäisen tarkastuksen tulevaisuuden näkymät. Kun vastaukset oli saatu jaettua edellä esitettyihin luokkiin, pyrittiin luokittelun avulla löytämään samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia

ja muuta säännönmukaisuutta teemojen näkökulmasta. Eroavaisuuksien etsiminen nähdään Puusan ja muiden (2020, luku 9) mukaan hyödyllisenä, koska se voi helpottaa samankaltaisuuksien jäsentelyssä.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja laadukkuus

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä, jonka vuoksi yksittäisessä tutkimuksessa on arvioitava tutkimuksen luotettavuutta ja laadukkuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetin ja laadukkuuden eli validiteetin arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 158.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi tarkastella tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsjärvi ja Hurme, 2008), luku 8; Puusa ja muut, 2020, luku 11). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty lisäämään perustelemalla valitut tutkimusmenetelmät, jotka soveltuvat parhaiten tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen tavoitteisiin.

Tutkimuksen koherenssi ja luotettavuus paranevat, kun tutkija perehtyy tutkimuksen aiheeseen huolellisesti ja ottaa eri näkökohdat huomioon koko tutkimusprosessin aikana (Puusa ja muut, 2020, luku 11). Puusan ja muiden (2020, luku 11) mukaan haastattelu on vuorovaikutusta tutkijan ja haastateltavan välillä, missä on tärkeä tunnistaa osapuolten keskinäiset vaikutukset toisiinsa. Tämän vuoksi kirjoittajat painottavat tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta, että tutkijan oma refleksiivisyys ja oman tutkimusprosessin välinen suhde vaikuttavaa tutkimuksen luotettavuuteen. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat esimerkiksi tutkijan riittävä ajallinen panostus ja tutkimuksen yksityiskohtainen raportointi (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, luku 6).

Tämän tutkimuksen laadukkuutta ja luotettavuutta tarkasteltiin tutkimusprosessin eri vaiheissa. Hirsjärvi ja Hurme (2008, luku 8) painottavat, että haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa ensisijaisesti sen laatu, jota voidaan parantaa laatimalla haastattelurunko huolellisesti. Aineiston keräysvaiheessa huomiota kiinnitettiin haastattelurungon huolelliseen laatimiseen aiheeseen liittyvät kirjallisuuden, aikaisempien

tutkimuksen sekä tutkimuskysymysten pohjalta. Siitä huolimatta, että haastattelurunko koostui ennalta määritetyistä teemoista, pyrittiin haastattelutilanteissa avoimeen keskusteluun. Haastattelutilannetta harjoiteltiin etukäteen, missä arvioitiin haastattelun kesto sekä varmistettiin, että videopuheluyhteys ja litterointi toimii asianmukaisella tavalla. Lisäksi haastattelutilanteessa varmistettiin, että haastateltavat ymmärtävät erilaiset termit, joihin tarpeen vaatiessa annettiin tarkennusta. Aineiston keräysvaiheessa tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään toteuttamalla haastattelut lyhyen ajan sisällä eli kahdessa kuukaudessa.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan haastatteluaineiston analyysiin perustuvia tutkimustuloksia. Tuloksia verrataan teoriaosassa käsiteltyihin aikaisempiin tutkimuksiin sisäisen tarkastuksen merkityksestä väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa sekä uudistuneisiin sisäisen tarkastuksen ammattistandardeihin. Tutkimustuloksia analysoimalla pyritään selvittämään, onko uudistetut sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit vaikuttaneet sisäisen tarkastuksen tehtäviin ja vastuualueisiin. Lisäksi pyritään selvittämään sisäisen tarkastuksen roolia väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa sekä riskienhallinnassa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tutkimustietoa sisäisestä tarkastuksesta hiljattain uusittujen standardien näkökulmasta.

Tutkimustulokset on jaettu 6 alalukuun. Jaottelu perustuu haastattelurunkoon. Haastattavien vastauksiin viitataan tekstissä lyhenteillä H1-H7, missä suorat lainaukset erotetaan tekstistä lainausmerkeillä.

6.1 Uudistuneiden standardien vaikutukset sisäisen tarkastajan työhön

Sisäisen tarkastuksen ammattistandardien uudistuksen tavoitteena on ensisijaisesti parantaa sisäisen tarkastuksen ammattikäytäntöjä. Standardien tarkoitus on ohjata sisäisen tarkastuksen kansainvälisiä ammattikäytäntöjä toimien perustana sisäisen tarkastuksen toiminnalle muun muassa laadun arvioinnissa. 1.1.2025 voimaan astuneiden standardien keskiössä on 15 ohjaavaa periaatetta, jotka mahdollistavat sisäisen tarkastuksen tuloksellisuuden. Näitä periaatteita tukevat standardit sisältävät vaatimuksia, soveltamisessa huomioon otettavia asioita sekä esimerkkejä noudattamisen todentamisesta. Kansainväliset ammattistandardit velvoittavat sisäisen tarkastuksen toimintoa, yksittäisiä sisäisiä tarkastajia sekä sisäisen tarkastuksen johtajia. Johtajien vastuulla on sisäisen tarkastuksen periaatteiden ja standardien soveltaminen ja noudattaminen.

(The Institute of Internal Auditors, 2024a.)

Standardien uudistusta on perusteltu muun muassa tavalla, jossa korostetaan sisäisen tarkastuksen roolia organisaation hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessin kehittämisessä. Standardit tarjoavat selkeämmän viitekehyksen, jonka avulla sisäisen tarkastuksen toimintaa voitaisiin kehittää ja arvioida yhtenäisellä tavalla kansainvälisesti. Standardien painotuksissa on huomioitu ennen kaikkea alan vaatimusten kehittyminen, kuten teknologian laajempi hyödyntäminen sekä riskiperusteisen lähestymistavan korostaminen. Standardien uudistuksella tavoitellaan laajempaa strategista yhteistyötä sisäisen tarkastuksen ja organisaation johdon välillä, missä päämääränä nähdään lisäarvon tuottaminen päätöksenteon tueksi sekä liiketoiminnan kehittämiseksi. (The Institute of Internal Auditors, 2024a; The Institute of Internal Auditors, 2024b.)

Ensimmäisen teeman haastattelukysymysten avulla haluttiin kartoittaa haastateltavien kokemuksia mahdollisista muutoksista, jotka ovat tulleet osaksi työtä standardiuudistuksen seurauksena. Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään tarkastustehtävien painotuksiin ja toimintatapoihin, standardien vaikutuksia työskentelytapoihin sekä vastuualueiden ja työn prioriteettien mahdollisia muutoksia. Kysymyksillä haluttiin selvittää, ovatko sisäiset tarkastajat havainneet muutoksia, jotka johtuvat standardien uudistuksesta. Kaikkien haastateltavien organisaatiot ovat ottaneet uudistetut standardit käyttöön 1.1.2025.

6.1.1 Tarkastustyössä havaitut muutokset

Haastatteluaineiston perusteella sisäisen tarkastuksen työn painotukset ja toimintatavat eivät ole muuttuneet merkittävästi, eikä yhteyttä standardiuudistukseen ole suoraan havaittavissa. Useimmat haastateltavista totesivat, että organisaatioiden ollessa jo tarkasti säänneltyjä, uusien standardien tuomat muutokset liittyvät lähinnä standardien selkeämpään esitystapaan, eikä niinkään suuriin rakenteellisiin muutoksiin. Tämä havainto tukee Jonesin ja muiden (2017) tutkimusta ympäristön muutostekijöistä. Heidän mukaansa sääntelyn muutokset aiheuttavat harvoin välittömiä tai merkittäviä muutoksia

toimintamalleihin. Näin ollen mahdolliset vaikutukset tulevat ilmi asteittain esimerkiksi muutoksina organisaation rakenteissa tai prosesseissa.

Useimmat haastateltavat kokivat, ettei tarkastustehtävien painotuksissa ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Toisaalta yksi haastateltava kertoi uusien standardien näkyvän esimerkiksi aukottoman kirjausketjun (*audit trail*) dokumentoinnin tarkentumisessa. Vaikka haastateltavat ovat lähes yksimielisiä siitä, ettei merkittäviä muutoksia tarkastustyössä ole havaittavissa, tarkastussuunnitelman kerrotaan muuttuneen dynaamisemmaksi, linkittyen aiempaa paremmin organisaation strategiaan ja riskiperusteiseen lähestymistapaan. Haastateltavat 2, 3 ja 5 kuvaavat dokumentoinnin tarkentumista, tarkastusten painotusta ja tarkastussuunnitelman kehittymistä muun muassa seuraavasti:

“No yleisesti ehkä meidän sisäisen tarkastuksen organisaatiossa on sellaista, että pieniä muutoksia tulee usein toimintatapoihin, joita kehitetään paremmaksi, vahvistetaan vaikka audit trailin dokumentointia. Siitä on ehkä vaikea päätellä, että tuleeko se suoraan noista uusista standardeista vai siitä yleisestä jatkuvasta toiminnan kehittämisestä ja parantamisesta. Painotukset muuttuu sikäli, että pyritään niinku kehittämään sitä riskiperusteisuutta jatkuvasti, että kun on säännelty toimiala, niin tietyt asiat pitää aina tarkastaa ja valvojilta tulee vaatimuksia tiettyihin asioihin, niin totta kai niitä sitten priorisoidaan.” (H2)

“Standardeja me ollaan pankkina noudatettu jo tähänkin asti ja nyt sitten totta kai uudet standardit vaikuttaa siten, että sieltä poimitaan ne sellaiset kohdat, mitkä sitten vaatii päivitystä tai vähän jotain kulman muutosta. [– –] ...Mutta ei nyt mitään valtavaa painotuksen muutosta, koska meitä säätelee myös lait standardien lisäksi, niin me joudutaan noudattamaan lakeja ja finanssivalvonta valvoo sitten, että noudatetaan niitäkin.” (H3)

“En oo havainnut suuria muutoksia. Ehkä jotain pientä tarkastuksen suunnittelussa, että se on niin kun dynaamisempaa mut toisaalta se sit taas kehittyy koko ajan. Tää tuskin kokonaan johtuu nyt näistä uusista standardeista” (H5)

Vaikka haastateltavat kokevat, ettei uusien standardien käyttöönotto ole merkittävästi vaikuttanut heidän työhönsä, dokumentoinnissa ja raportoinnissa kerrotaan tapahtuneen joitakin tarkennuksia. Jonesin ja muiden (2017) mukaan sääntelyn vaikutukset näkyvät usein raportointiprosessien kehittämisessä eikä päivittäisessä tarkastustyössä.

Vastauksista käy ilmi, että strategian selkeyttämiseen ja tarkastuksen tavoitteiden määrittämiseen on kiinnitetty enemmän huomiota standardien uudistuksen jälkeen. Kun haastateltavilta kysyttiin, miten uudistuneiden standardien käyttöönotto on vaikuttanut työhösi tai työskentelytapoihisi, sisäisen tarkastuksen johtaja vastasi seuraavasti:

“No hyvin vähän, että toki kävin standardien kohdat niinku yksittäin läpi ja ehkä bongasin sieltä joitakin sellaisia dokumentoinnin tarkennuksia. [– –] ...Mä oon nyt laatinut sisäisen tarkastuksen strategian ehkä vähän enemmän semmoiseksi strategiapaperin muotoiseksi. Meillä on aikaisemmin ollut kyllä sellainen pitkän aikavälin paperi. Nyt ehkä enemmän yritin saada siihen niitä tavoitteita tarkemmin määriteltyä. [– –] ... että se on ehkä semmoinen konkreettisin muutos.” (H1)

Standardi 9.2 painottaa strategian suunnittelua ja toteutusta niin, että se tukee organisaation tavoitteita. Sisäisen tarkastuksen strategian on oltava linjassa hallituksen, ylimmän johdon ja muiden keskeisten sidosryhmien odotusten kanssa. (The Institute of Internal Auditors, 2024a.) Haasteltava 1 kertoi dokumentoineensa sisäisen tarkastuksen strategian, selkeyttäen samalla strategisia tavoitteita. Vaikka muutoksia ei koeta suuriksi, vastauksesta käy ilmi, että muutoksia on havaittavissa enemmän johtotasolla, jossa on keskitytty strategian tarkentamiseen ja konkreettisten vaatimusten lisäämiseen. Myös muutokset sisäisten tarkastajien vastuualueissa tai työn priorisoinnissa ovat olleet vähäisiä. Lähes kaikki haastateltavat totesivat, että vastuualueet ja työtehtävien priorisoinnit ovat pysyneet samoina, ja mahdolliset muutokset liittyvät organisaation sisäisiin järjestyihin kuin suoraan standardiuudistukseen. Vastauksissa toistuivat, että työ on jatkunut jo pitkään samanlaisena kuin ennenkin. Toisaalta toimintatapoja kehitetään jatkuvasti.

Kun haastateltavilta kysyttiin, ovatko he ottaneet käyttöön uusia käytäntöjä tai työkaluja standardiuudistuksen jälkeen, suurin osa vastasi, ettei merkittäviä muutoksia ole tapahtunut. Haastateltavien mukaan työkalut ja käytännöt ovat samoja kuin aikaisemmin, ja mahdolliset muutokset ovat tapahtuneet strategian ja työvälineiden kehittämisen näkökulmasta. Standardien koettiin tukevan jo olemassa olevia toimintatapoja varmistaen niiden asianmukaisuuden. Eräs haastateltava totesi, että strategian laatiminen uudella

tavalla on selkeyttänyt tarkastuksen suuntaa, joka taas auttaa kehittämään työvälineitä sekä viestimään muutostarpeista johdolle. Toisaalta organisaation tarkasti määritellyt toimivaltuudet rajoittavat standardien täyttä soveltamista. Tarkastusjohtaja kuntasektorilta toteaa:

“[–] ... Meillä on niinku tarkkaan määritelty esimerkiksi kaikki toimivaltuudet, että kuka nyt päättää mistäkin asiasta. Siksi jotkut standardeissa määritellyt asiat, kuten tarkastusjohtajan rekrytointi, erottaminen ja sisäisen tarkastuksen budjetti ei niinkun ihan sellaisenaan istu meidän toimintaympäristöön [–] ...” (H1)

6.1.2 Standardien tavoitteet ja niiden toteutuminen

Uudistettujen ammattistandardien taustalla on sisäisen tarkastuksen roolin vahvistaminen sekä toimintaympäristön muutoksiin ja haasteisiin vastaaminen. Standardien tavoitteena on esimerkiksi tehostaa sisäisen tarkastuksen tuottamaa lisäarvoa, toiminnan kehitystä, eettisten periaatteiden noudattamista sekä riskiperusteisen tarkastuksen ja vaikuttavuuden korostamista sisäisessä tarkastuksessa (The Institute of Internal Auditors, 2024a). Haastattelunaineiston perusteella standardien tavoitteet näkyvät kaikkien haastateltavien työssä olemassa olevina periaatteina. Koska riskilähtöisyys on yksi sisäisen tarkastuksen toiminnan pääperiaatteista, useimmat haastateltavat kertoivat, ettei uusien standardien käyttöönotto ole tuonut merkittäviä muutoksia tavoitteisiin. Riskiperusteinen lähestymistapa nähdään organisaatioissa jo vakiintuneena käytäntönä.

“No, mä sanoisin, että me ollaan toimittu jo noiden uusien standardien tavalla jo aikasemmin ja se on niinku yks esimerkki just siitä, että kyllähän ne on hyvin sellaisia, että järjellä päätyy samaan lopputulokseen.” (H1)

“Meillä on niinku aina ollut selkeät tavoitteet, tarkoitus ja järjestelmä, niin en nyt koe, että olis mitää sen suurempaa muutosta.” (H6)

Myös eettisten arvojen korostus koettiin itsestäänselvyytenä, koska niiden kerrottiin ohjanneen sisäisen tarkastuksen toimintaa jo pitkään. Kaikki haastateltavat kokivat, että standardien tavoitteet toteutuvat osana organisaatioiden toimintaa. Haastateltavien

vastauksista voidaan siis tulkita, että lisäarvon tuottaminen, eettisyys, riskiperusteisuus ja vaikuttavuus ovat sisältyneet työhön jo ennen standardien uudistusta, eivätkä ne ole konkretisoituneet uusina painotuksina tai toimenpiteinä.

6.1.3 Vaikutukset tarkastuksen tehokkuuteen ja kykyyn tuottaa lisäarvoa

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että uusien ammattistandardien vaikutukset tarkastustyön tehokkuuteen ja kykyyn tuottaa lisäarvoa nähdään vähäisinä. Toisaalta sitä on vaikea arvioida, sillä uudet standardit ovat olleet organisaatioiden käytössä vasta vähän aikaa. Monet haastateltavista vastasivat, että tehokkuudessa ei ole havaittu merkittäviä muutoksia, jotka johtuisivat suoraan standardiuudistuksesta. Heidän mukaansa tarkastuskäytännöt ja kehityslinjat ovat olleet osa tarkastustyötä jo ennen uusien standardien voimaan astumista. Tätä painottavat myös Eulerich ja Eulerich (2020), joiden mukaan sisäisen tarkastuksen arvonluonti on vahvasti yhteydessä organisaation omiin tavoitteisiin ja olosuhteisiin.

Yksi haastateltavista kertoo organisaation tarkastustoiminnan kehittyneen ketterämmäksi. Vastauksesta käy ilmi, että tarkastustoiminnassa keskitytään laajojen selvitystöiden sijaan nopeisiin tarkastuksiin, ja riskitiedon käsittelyvastuu siirtyy entistä enemmän johdon vastuulle. Vaikka tämä kehitys nähdään olevan linjassa uusien standardien painotuksien, kuten riskiperusteisuuden ja arvonluonnin kanssa, haastateltavan mukaan ne eivät ole suoraa seurausta standardiuudistuksesta. Haastateltava 1 kuvasi kehitystä seuraavasti:

“Mä en nyt oikein tiedä, että onko tää suoraan standardeista johtuvaa. [– –] ... Mutta mä oon yrittänyt viedä tätä hommaa vähän semmoiseen agileempaan suuntaan, että me tehtäisiin semmosia aika nopeita tsekkauksia enemmän. [– –] ...että se johto itse ottaisi vastuuta enemmän sen tiedon perusteella, mitä me ollaan tuotettu niistä riskeistä.” (H1)

Toisaalta toinen haastateltava nosti esiin esimerkin konkreettisesta muutoksesta, joka liittyy dokumentoinnin määrämuotoisuuteen, lisäten luotettavuutta ja jäljitettävyyttä.

Vaikka tämän on koettu lisäävän työmäärää tarkastuksen alkuvaiheessa, se koettiin pidemmällä aikavälillä tehokkuutta edistävänä tekijänä.

“Me ollaan pikkuisen hienosäädetty näitä meidän omia työpapereita, että me ollaan tehty niistä enemmän määrämuotoisempia ja yksiselitteisiä. [– –] ... Toki se vie hetken verran enemmän aikaa työn valmistelussa, mutta kyllähän lopputulos on ehkä parempi ja tehokkaampi sekä helpommin luettava.” (H3)

Tämä havainto tukee Niemen (2018) korostamaan näkemystä, jonka mukaan järjestelmällinen ja selkeä dokumentaatio mahdollistaa objektiivisen ja tehokkaan sisäisen tarkastuksen. Holopainen ja muiden (2013) mukaan havaintojen perusteella tehtyjen toimenpiteiden kattava dokumentointi ja perustelut mahdollistavat tehokkaamman toimeenpanon ja seurannan, mikä edelleen lisää tarkastustyöstä saatavaa lisäarvoa organisaatiolle.

Tutkimustuloksissa toistuvat havainnot standardien uutuudesta. Koska standardit ovat olleet organisaatioiden käytössä haastatteluhetkellä vasta lyhyen aikaa, haastateltavat painottivat, ettei vaikutuksia tehokkuuteen tai lisäarvoon voi nähdä vielä käytännössä.

“En oo havainnut ainakaan vielä mitään vaikutuksia tehokkuuteen” (H5)

“Tässä kohtaa sanoisin kyllä, että tehokkuus tulee jostain muualta, kun nyt näistä uusista standardeista” (H7)

Tämä havainto on tärkeä huomioida tutkimustulosten tulkinnassa, koska sisäisen tarkastuksen toimintamallit kehittyvät usein hitaasti. Bekiaris ja muut (2014) korostavat, että toimintaympäristön muutoksen vaikutukset esimerkiksi tehokkuuteen, näkyvät vasta, kun ne ovat vakiintuneet organisaation prosesseihin ja kulttuuriin. Lisäarvon tuottamisen näkökulmasta voidaan niin ikään todeta seuraava: Vaikka vaikutukset tehokkuuteen ovat vielä vähäisiä, standardien mahdollistama dokumentaation kehittyminen voi mahdollisesti lisätä sisäisen tarkastuksen kykyä tuottaa lisäarvoa pidemmällä aikavälillä. Sisäisen tarkastuksen tuottama lisäarvo on yhteydessä sen kykyyn mukautua organisaation tarpeisiin ja tiedon tuottamiseen päätöksenteon tueksi (Eulerich ja Eulerich, 2020).

6.2 Väärinkäytösten ehkäiseminen ja havaitseminen

Tässä luvussa tarkastellaan väärinkäytösten ehkäisemiseen ja havaitsemiseen liittyviä käytäntöjä ja keinoja sisäisen tarkastuksen näkökulmasta. Haastattelujen toisessa teemassa haluttiin kartoittaa sitä, miten sisäiset tarkastajat ehkäisevät ja havaitsevat väärinkäytöksiä sekä millaiseksi uusien ammattistandardien rooli koetaan. Haastattelukysymyksillä haluttiin korostaa sisäisen tarkastuksen roolin merkitystä väärinkäytöksien näkökulmasta. Lisäksi kartoitettiin keinoja, joita sisäiset tarkastajat kokevat tällä hetkellä tehokkaimmiksi väärinkäytösten tunnistamisessa ja ehkäisemisessä. Lopuksi selvitettiin, mitkä ovat keskeisimmät tarkastajien kohtaamat haasteet.

Uudistetut kansainväliset sisäisen tarkastuksen ammattistandardit painottavat väärinkäytösriskien huomioimista tarkastustyössä. Standardeissa korostetaan muun muassa ennaltaehkäisevää lähestymistapaa, valvontaympäristön kehitystä sekä teknologian, kuten data-analytiikan ja tekoälyn, hyödyntämistä väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa. Uudistetut standardit painottavat esimerkiksi riskienarvioinnin laajuutta (Standardi 13.2) sekä toimeksiannon dokumentointia ja laadunvarmistusta (Standardit 14.2 ja 14.6) (The Institute of Internal Auditors, 2024a). Muun muassa näiden standardipäivityksiin viitaten haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä, jotka mahdollisesti voisivat lisätä sisäisen tarkastuksen merkitystä väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa.

Aikaisempaan kirjallisuuteen viitaten sisäinen tarkastus voi tarjota lisäarvoa väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa, mutta sen ensisijaisena tehtävä ei ole aktiivisesti etsiä väärinkäytöksiä. Vastuu väärinkäytösten ehkäisemisestä ja havaitsemisesta kuuluu ensisijaisesti organisaation johdolle. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on tukea organisaatiota tarjoamalla riippumatonta arviointia hallinto-, riskienhallinta- ja valvontaprosessien riittävydestä ja tehokkuudesta. (Demirović ja muut 2019; Drogalas ja muut 2020.)

6.2.1 Uusien standardien vaikutus

Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan, ovatko uudistuneet standardit vaikuttaneet sisäisen tarkastuksen mahdollisuuksiin ehkäistä ja havaita väärinkäytöksiä organisaatioissa. Tavoitteena oli ensisijaisesti selvittää, onko standardien painotusten, esimerkiksi riskienarvioinnin laajentamisen ja dokumentoinnin kehittämisen koettu muuttaneen sisäisen tarkastuksen työskentelytapoja tai lisänneen sen vaikuttavuutta. Vanhoissa vuoden 2017 standardeissa edellytettiin, että sisäinen tarkastus arvioi väärinkäytösten mahdollisuutta ja organisaation tapaa hallita väärinkäytösriskejä (Standardi 2120.A2, IIA 2017). Uudet standardit syventävät väärinkäytösriskeihin liittyvien standardien sisältöä, ja tekevät sisäisen tarkastuksen vastuusta ja sidosryhmien odotuksista selkeämpiä (The Institute of Internal Auditors, 2024a).

Haastatteluaineiston perustella voidaan todeta, että uusien standardien vaikutus väärinkäytösten ehkäisyyn riippuu pitkälti organisaation lähtötilanteesta. Suurin osa tutkittavista ei kokenut merkittäviä muutoksia jokapäiväisessä tarkastustyössä. Haastateltava 2 kuvailee työtään väärinkäytösten ehkäisemisen ja havaitsemisen näkökulmasta seuraavasti:

“No ehkä ne ei nyt suoraan näy työskentelytavoissa. [– –] ... Meillä on aina ajan-kohtaisia aiheita ja uutisia koko tarkastukselle, ja siellä on muistutettu säännöllisesti, että pitäisi entistä selkeämmin arvioida väärinkäytösriskejä jo tarkastuksen suunnitteluvaiheessa. Sitä on nyt yritetty painottaa, että se tulisi siinä kohtaa jo mieltä, ettei sitten jälkikäteen tarvitse lukea tarkastustyöpapereita ja ihmetellä, miksei täällä puhuta väärinkäytöksistä sanaakaan” (H2)

Monissa vastauksissa ilmeni, että sisäinen tarkastus oli jo aikaisemmin sisällyttänyt väärinkäytösriskienarvioinnin tarkastussuunnitelmiin ja toimintaperiaatteisiin vanhojen standardien mukaisesti. Haastateltava 7 toteaa:

“No omasta mielestä standardit ei oo tuonut mukanaan mitään sen ihmeellisempiä muutoksia työskentelytapoihin, mutta kyllä ne jollain tapaa tukee meidän nykyisiä

prosesseja, ja sit myös toisaalta varmistaa, että meidän toiminta on linjassa niiden kanssa”(H7)

Haastateltavan 2 mukaan heidän organisaatiossaan sisäinen tarkastus on jo aiemmin huomionnut väärinkäytösriskit tehokkaasti, eivätkä uudet standardit ole muuttaneet tätä tapaa. Tämä havainto kuvastaa, että tarkastustoiminnat, joita kehitetään ja arvioidaan jatkuvasti, ovat huomioineet väärinkäytösriskit monipuolisesti jo ennen standardiuudistusta.

“Se on tavallaan itsellä ollut semmoinen ikään kuin ennakko-oletus jo ennen näitä uusia standardeja, että niitä väärinkäytöksiä pitäisi pystyä ehkäisemään eikä havaitsemaan” (H2)

Kun haastateltavilta kysyttiin konkreettisia muutoksia, muutamassa vastauksessa mainittiin strategisen tason vaikutukset. Haastateltavat eivät kuitenkaan liittäneet muutoksia suoraa standardiuudistukseen vaan esimerkiksi finanssivalvonnalta tuleviin vaatimuksiin.

Haastateltavat 2 ja 3 toteavat:

“Ehkä se mikä on tullut tehokkaammaksi, että kun tehdään asioita enemmän määrämuotoisemmin, tehostetaan valvontaa ja panostetaan hallinnollisiin asioihin peilaten finanssivalvonnan vaateisiin” (H3)

“On pyritty tuomaan just sitä proaktiivisuutta ja työkaluja. Työkalujen käyttö on mun mielestä kanssa näitä asioita mitä sitten tulee jo siellä tarkastuksen strategiatasolla nostettua nyt enemmän” (H2)

Haastateltava 7 totesi, että väärinkäytösten ehkäisemisen näkökulmasta sisäisen tarkastuksen tehtävään on toimintaohjeessa tehty tarkennuksia, mikä helpottaa rajojen ja vastuiden jakamista. Tällaiset tarkennukset vahvistavat sisäisen tarkastuksen toimivaltuuksia, joka puolestaan selkeyttää johdolle ja tarkastajille asetettuja odotuksia. Myös Demirović ja muut (2019) korostavat roolitusten tärkeyttä, sillä sisäisen tarkastuksen vaikuttavuus väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa edellyttää selkeää tukea ja riippumatonta asemaa. Näin ollen standardiuudistuksella pyritäänkin lisäämään johdon

vastuuta varmistaa, että sisäisellä tarkastuksella on edellytykset toimia tehokkaasti myös väärinkäytösriskeihin liittyvissä asioissa.

Haastateltavien näkemykset standardien seurauksena tulleesta lisäarvosta käytännön-työhön jakautuivat. Osa haastateltavista kokee standardien tarjoavan tärkeän ja hyödyllisen viitekehyksen tarkastustyöhön. Lisäarvon tuomisen näkökulmasta osa haastateltavista kertoo vaikutuksien näkyvän esimerkiksi dokumentaation tarkennuksina, raportoinnin selkeyttämisenä ja strategisessa ohjauksessa, mutta käytännön työssä havaitut muutokset ovat vähäisiä. Tämän koettiin helpottavan muun muassa väärinkäytösriskien viestimistä organisaation johdolle. Aikaisemman tutkimuksen mukaan vahva hallintojärjestelmä ja ylimmän johdon tuki korreloivat positiivisesti sisäisen tarkastuksen roolin kanssa (Bonrath ja Eulerich (2021). Myös uudet standardit kannustavat määrittämään selkeät roolit väärinkäytösriskien valvonnassa (The Institute of Internal Auditors, 2024a).

Muutamit haastateltavista suhtautuivat kriittisemmin standardien käytännön hyötyihin. Heidän mukaansa standardit ovat yleisluontoisia eikä niiden uudistaminen automaattisesti vaikuta kykyyn tuottaa lisäarvoa tai ratkaista arjessa esiintyviä haasteita. Haastateltava 6 antoi seuraavan esimerkin, joka ei kuitenkaan ole verrattavissa hänen omiin kokemuksiinsa:

“Onhan ne standardit nyt tarkempia ja selkeemmin jaoteltu paperilla, mut jos organisaatiolla ei ole vaikka resursseja tai halua oikeesti panostaa siihen väärinkäytösten torjuntaa, nii ei standardit kyllä muuta yksinään tätä tilannetta” (H6)

Kokonaisuudessaan uudet standardit ovat haastatteluaineiston mukaan perustetasoisia linjauksia, jotka voivat mahdollistaa systemaattisemman lähestymistavan väärinkäytösriskienhallintaan tulevaisuudessa. Lähes kaikki haastateltavat mainitsevatkin, että uusien standardien läpikäyminen muistuttaa tarkastajia väärinkäytösriskien huomioimisen tärkeydestä, mikä kannustaa myös koulutukseen ja data-analytiikan käyttöön tarkastuksissa.

“Uusissa standardeissa mainitaan AI ja muutkin tämmöset uudet teknologiat, että se on ehkä hyvä, että ne on hyväksyttävä osa tätä auditointia” (H4)

“Se että kuinka paljon me pystytään joitakin teknologioita tässä hyödyntämään, siis sanoisin, että ollaan vielä vaiheessa ja matkalla tän asian suhteen. [– –] ... Että kyllä se on niinku myös osaamiskysymys ennen kaikkea, että havaitaanko väärinkäytöksiä vai ei” (H1)

Drogalas ja muut (2017) painottavat tutkimuksessaan sisäisen tarkastuksen tehokkuutta väärinkäytösten havaitsemisen näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan sisäisen tarkastuksen tehokkuus suhteessa väärinkäytösten ehkäisemiseen ja havaitsemiseen lisääntyy jatkuvan ammatillisen kehityksen ja uusien menetelmien hyödyntämisen seurauksena. Uudistetut standardit vastaavat osaltaan tätä tutkimusta, sillä ne edellyttävät jatkuvaa koulutautumista ja kannustaa myös ammatilliseen skeptisyyteen väärinkäytöksiä havaitsemisessa (The Institute of Internal Auditors, 2024a).

Tutkimustuloksiin viitattaessa on tärkeä huomioida, että sisäisen tarkastuksen rooli väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa on edelleen kolmen linjan mallin mukaan kolmannessa linjassa. Ensisijainen vastuu on organisaation johdolla ja operatiivisilla toiminnoilla (ACFE, 2024; The Institute of Internal Auditors, 2024a). Sisäisen tarkastuksen tehtävä on arvioida riippumattomasti, että esimerkiksi valvontajärjestelmät toimivat asianmukaisella tavalla. Tämä kävi ilmi myös haastatteluaineistosta. Monet haastateltavat korostavat, että sisäisen tarkastus ei voi yksin vaikuttaa väärinkäytösten ehkäisemiseen tai havaitsemiseen. Haastateltava 5 mukaan sisäinen tarkastus toimii nii sanotusti järjestelmän vartijana, jonka tehtävä on tunnistaa valvonnan heikkoudet.

“Sisäinen tarkastus ei voi yksin estää petoksia vaan meidän roolia on enemmänkin toimia sellaisena järjestelmän vartijana. Me niinku yritetään löytää ne heikot kohdat konrolleista ja sit raportoida ne löydöt johdolle, jotka sit puuttuu näihin” (H5)

Dimitrijević ja muut (2015) toteavat, että hyvin organisoidut sisäiset valvontajärjestelmät ovat tehokkaimpia kontrolleja, missä sisäisen tarkastuksen olennainen tehtävä on tarjota systemaattista arviointia ja suosituksia. Haastatteluaineistoon viitaten uudet standardit eivät toistaiseksi ole merkittävästi muuttaneet tai muutokset ovat olleet epäsuoria suhteessa sisäisen tarkastuksen tehtäviin väärinkäytösten ehkäisemisessä tai

havaitsemisessa. Monet haastateltavista kertovat, ettei heidän varsinaiset työskentelytapansa ole väärinkäytöksiä näkökulmasta muuttuneet standardien uudistuksen seurauksena. Muutoksia kuitenkin havaittiin esimerkiksi dokumentaation tarkennuksessa, raportoinnin selkeyttämisessä sekä strategiassa, mutta vaikutuksia käytännön työhön ei osattu suoraan yhdistää. Tutkittavat uskovat, että standardien vaikutusten arviointi suhteessa väärinkäyttöihin tulee konkretisoitumaan tulevaisuudessa. Jotkut haastateltavat mainitsivat myös tekoälyn ja analytiikan kehityksen, mutta nämäkään ei nähty olevan seurausta standardiuudistuksesta.

6.2.2 Tehokkaimmat keinot

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tehokkain keino väärinkäytösten torjunnassa on lähtökohtaisesti ennaltaehkäistä niiden mahdollisuutta. Tätä perustellaan tehokkaalla sisäisellä valvontajärjestelmällä ja eettisellä organisaatiokulttuurilla. Haastateltavat 2, 5 ja 6 painottivat, että väärinkäytösten ehkäisy alkaa perusasioista:

“Sisäinen omavalvonta ja toimivat kontrollit ovat tehokkaimpia. [– –] ... Yleisesti Pohjoismaissa saattaa olla semmoista, että ei täällä mitään väärinkäytöksiä tehdä, että me ollaan rehellisiä ihmisiä, niin kaikki semmonen ajattelu pois.” (H2)

“Kun kontrollit ja vastuun jakoon liittyvät asiat on kunnossa niin tilaisuuksia väärinkäytöksille on paljon vähemmän.” (H5)

“No jos ajatellaan ihan vaan näitä perusasioita, niin tärkein on sisäiset kontrollit ja että ne toimii sillee kun pitää. Eliikä vastuut ja valtuutukset pitäis olla selkeesti rajattu. Nää on ihan perusjuttuja, että jos nää ei oo kunnossa niin siinä on heti riski.” (H6)

Selkeät prosessit, vastuunjako, valtuuksien eriyttäminen ja johdonmukaiset valvontatoimet muodostavat haastateltavien mukaan perustan, jolla on mahdollista ehkäistä väärinkäytöksiä tehokkaasti. Haastatteluissa ilmi tulleet seikat vastaavat Dimitrijevićin ja muiden (2015) tutkimusta, jossa kehittynyt ja tehokkaasti organisoitu sisäisen valvonnan järjestelmä ehkäisee tehokkaasti muun muassa taloudellisen tiedon manipulointia ja vilpillistä raportointia. Havaintoja tukevat myös ACFE:n (2024) väärinkäytöksiä koskevan

raportin tilastot, jossa yli puolet tutkituista väärinkäytöstapauksissa johtuivat organisaatioiden puutteellisista kontrolleista tai olemassa olevien kontrollien sivuuttamisesta.

Sisäisen tarkastuksen rooli valvontajärjestelmässä on arvioida säännöllisesti käytössä olevia kontrolleja ja tuoda esiin havaittuja valvonnan heikkouksia ja näin ehkäistä väärinkäytösten ilmaantuvuutta (Niemi, 2018). Haastateltava 3 kertoikin, että sisäisen tarkastuksen tehtävä on arvioida esimerkiksi puutteellisia hyväksymisprosesseja tai riskialttiita käyttöoikeuksia. Korjaamalla kontrolleissa olevia puutteita voidaan estää monta ongelmaa jo syntymästä:

"[– –] ...mehän sitten taas niin kun myöskin tarkastetaan sitä sisäisen valvonnan tehokkuutta ja toimintaa, että onko siellä jotakin aukkoja tai onko se tehty millä huolellisuusasteella." (H3)

Organisaation johto ja kulttuuri nähtiin haastateltavien keskuudessa ratkaisevina tekijöinä väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa. Mikäli ylin johto viestii selkeästi rehellisyyteen ja eettisyyteen liittyvistä arvoista sekä osoittaa omalla esimerkillään nollatoleranssia väärinkäytöksille, koko henkilöstä ymmärtää väärinkäytösten luonteen.

"Johdon pitäis reagoida ihan välittömästi ja ottaa sit taas vakavasti pienimmätkin sellaset väärinkäytösepäilyt. Se sitten taas lähettää vahvaa signaalia koko organisaatioon et miten johto reagoi tällaisiin." (H7)

Organisaatioissa, joissa on edellä kuvattu ilmapiiri, rohkaisee myös sen työntekijöitä toimimaan oikein ja raportoimaan epäilyttävistä havainnoista (ACFE, 2024). ACFE:n (2024) raportti korostaa johdon roolia suhteessa väärinkäytösepäilyihin: väärinkäytösriskienhallinta on tehokkainta silloin, kun johto on sitoutunut ja valmis investoimaan ennaltaehkäiseviin toimiin kuten sisäiseen tarkastukseen. Bonrath ja Eulerich (2024) toteavat, että sisäisen tarkastuksen ja organisaation johdon tiivis yhteistyö voi lisätä sisäisen tarkastuksen roolia väärinkäytösten ehkäisyssä. Haastatteluiden perusteella tehokas keino väärinkäytösten ehkäisyn näkökulmasta edellyttää myös yhteistyötä.

Ilmoituskanavat (whistleblowing) mainitaan monen haastateltavan vastauksissa tehokkaana ja konkreettisenä väärinkäytösten havaitsemiskeinona. Haasteltavien mukaan suurin osa havaituista väärinkäytöksistä voi tulla ilmi työntekijän tai sidosryhmään kuuluvan henkilön antaman vihjeen kautta, ei niinkään sisäisen tarkastuksen tarkastustyön seurauksena.

“No yksi tärkeä kanava on tietysti ilmoituskanava, että sieltä tulee suurin osa.” (H2)

“[– –] ...kyllä varmaan suurin osa havaitaan siinä whistleblowing-kanavassa, et harvoin, jos tulee ilmi joku väärinkäytösepäily et me tarkastuksessa törmätään suoraan väärinkäytökseen ilman et joku olis vinkannu siitä” (H6)

ACFE:n (2024) tilastojen mukaan 43 % globaaleista väärinkäytöksistä havaitaan ilmoituskanavien avulla, kun taas noin 17 % sisäisen tai ulkoisen tarkastuksen kautta. Tästä voidaan todeta, että toimiva ja luotettava ilmoituskanava on kriittinen kontrolli väärinkäytösten havaitsemisessa. Sisäinen tarkastus voi toimia puolueettomana tahona ilmoituskanavien vihjeiden arvioinnissa ja tutkinnassa muiden yksiköiden kanssa. Haastateltava 7 piti tärkeänä, että ilmoituskanava on anonyymi ja yleisesti turvallinen ilmoittajan näkökulmasta. Lisäksi hän korosti ilmoitusten nopeaa käsittelyaikaa:

“[– –] ... kun me saadaan ilmoituskanavien raportit, nii me tsekataan ne ja arvioidaan sitten jokaisen tapauksen jatkotoimenpiteet, mikäli siellä esiintyy jotain.” (H7)

Yllätystarkastukset ja data-analytiikan hyödyntäminen mainittiin yhtenä tehokkaana väärinkäytösten ehkäisykeinona. Vanhoihin vuoden 2017 ammattistandardeihin viitaten tarkastukset ovat olleet usein ennalta suunniteltuja. Haastatteluissa kävi ilmi, että esimerkiksi haastateltavan 5 organisaatiossa on tehty myös yllätystarkastuksia. Haastateltava 5 toteaa:

“Me ollaan tämmösissä riskialttiissa prosesseissa tehty muutama tällainen yllätysauditointi. Mun mielestä tää on myös aika tehokas keino, kun saadaan sellainen vaikutelma, että me tullaa täältä millon vaan, niin se itsessään toimii ennaltaehkäisevästi. Tällä tavalla sitten taas henkilöstö noudattaa prosesseja tarkemmin.” (H5)

Myös ACFE:n (2024) korostaa yllätystarkastuksien merkitystä, sillä raportin mukaan organisaatioissa, joissa tehtiin tällaisia tarkastuksia, väärinkäytöksistä koituvat tappiot olivat 50 % pienempiä. Yllätystarkastukset mainittiin raportissa yhtenä neljästä tehokkaimmasta kontrollista väärinkäytösten näkökulmasta. Haastateltava 5 totesi kuitenkin, että yllätystarkastukset vaativat luottamusta sisäiseen tarkastukseen, sillä se voi herättää hämmennystä henkilöstön keskuudessa ja asenteissa sisäistä tarkastusta kohtaan.

Teknologian ja data-analytiikan hyödyntäminen sisäisessä tarkastuksessa on yleistynyt. Haastateltava 4 kertoi, että analytiikka on osoittautunut erittäin tehokkaaksi keinoksi väärinkäytösten havaitsemisessa. Haastateltava kertoo sisäisen tarkastuksen käyttävän alustaa, joka pystyy analysoimaan suuria tietomääriä ja tunnistamaan poikkeamia prosesseissa:

“No meille on toiminut tää analytiikka aika hyvin, koska me käytetään semmoista työkalua kun QPR, joka on niinkun Process Mining Platform. [––] ... Se pystyy niinku katsomaan niin isoja volyymeja ja meidän prosesseja ja sieltä voi poimia asioita, jotka ei ole menny oikein prosessin mukaan tai oikeata kautta.” (H4)

Data-analytiikan avulla voidaan käydä läpi suuria määriä dataa ja löytää siten säännönmukaisuuksia tai poikkeamia, joita sisäisen tarkastajan olisi mahdoton havaita manuaalisessa tarkastustyössä. Bonrath ja Eulerich (2024) havaitsivat tutkimuksessaan, että sisäisen tarkastuksen lähtökohdat käyttää data-analytiikkaa, esimerkiksi riskien tunnistamisessa, lisäsi sisäisen tarkastuksen osallistumista väärinkäytösten ehkäisyyn ja havaitsemiseen. Haastateltavat, jotka hyödyntävät työssään teknologiaa, pitivät sitä erittäin tehokkaana keinona väärinkäytösten ehkäisemisessä: Näin tarkastajat pystyvät proaktiivisemmin käymään läpi laajoja aineistoja ja kohdentamaan huomionsa riskisimpiin kohteisiin. Huomioitavaa on, että kaikilla organisaatioilla ei kuitenkaan ole vielä kyvykkyyksiä teknologian laaja-alaiseen hyödyntämiseen. Siitä huolimatta teknologia mainittiin tehokkaaksi keinoksi erityisesti taloudellisten väärinkäytösten havaitsemisessa. Kuntasektorilla työskentele haastateltava 1 kertoo teknologian hyödyntämisestä seuraavasti:

“[– –] ... Se, että kuinka paljon me pystytään jotakin teknologioita tässä hyödyntämään, siis sanoisin, että ollaan vielä vaiheessa ja matkalla tän asian suhteen. Tää johtuu osittain siitä, että meidän organisaatiossa ei ole mitkään parhaat työvälineet, esimerkiksi talouden hallinnan suhteen, niin sen takia tuntuu vähän siltä, että ei ole mahdollistakaan käyttää mitään edistynyttä dataa analytiikkavälineenä, koska meillä ei ole dataa siinä muodossa missä me hyödyttäisiin siitä.” (H1)

Vaikka teknologiset sekä prosesseihin ja kontrolleihin liittyvät keinot olivat haastateltavien vastauksien perusteella tehokkaimpia väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa, useat haastateltavat toivat esiin myös sisäisten tarkastajien osaamisen ja tiedon merkityksen. Haastateltavat pitivät tärkeänä tietoisuuden lisäämistä henkilöstön ja sisäisten tarkastajien keskuudessa.

“Meillä on aika monta pakollista koulutusta, esimerkiksi anti-corruption, code of conduct, health and safety ja muutama muukin, jotka tietysti sit pitäis ainakin ehkäistä, että ihmiset tietää, mitä heiltä odotetaan.” (H4)

“Meillä järjestettiin tästä koulutusta loppuvuodesta väärinkäytösriskien arvioinnista ja väärinkäytösten havaitsemisesta tarkastuksista ja väärinkäytösten hallinnan tarkastamisesta. Se oli ehkä sellainen muistutus tarkastajille, että hei tätä teidän pitäisi edelleenkin tehdä. [– –] ... suurempi vaikutus oli se, että säännöllisesti koulutettiin, kun se että tuli uudet standardit.” (H2)

Säännöllisen koulutuksen avulla henkilöstö oppii tunnistamaan jo varhaisia väärinkäytösten varoitusmerkkejä. Tutkimuksessaan Drogalas ja muut (2017) havaitsivat, että sisäisen tarkastuksen tehokkuus väärinkäytösten havaitsemisessa liittyy olennaisesti tarkastajien koulutukseen ja tekniseen osaamiseen. Myös Handoyo ja muut (2021) viittaavat tarkastuksien lisäämiseen ja laatuun väärinkäytöksien havaitsemisen tehokkuudessa, mikä käytännössä edellyttää tarkastajien riittävää osaamista ja resurssien tehokasta allokoinnista. Haastateltava 7 korosti, että kouluttautuminen ei rajoitu ainoastaan sisäisen tarkastuksen yksikköön:

“Mut sit toisaalta nää asiat pitäis olla ihan kaikkien tiedossa, niinku jokasen työntekijän täytyis tietää et mikä on väärinkäytös ja miten toimia.” (H7)

Kun koko henkilöstö tiedostaa väärinkäytöksen mahdollisuudet, lisää se organisaation resilienssiä väärinkäytöksen torjunnassa tavalla, jossa jokainen työntekijä on osa kolmen linjan mallia. Uusissa IIA:n ammattistandardeissa (Standardi 3.1) painotetaan ammatillisen pätevyyden jatkuvaa ylläpitoa: sisäisen tarkastuksen on oltava ajan hermolla muuttuvassa toimintaympäristössä, joka edellyttää tarvittavien tietojen, taitojen ja kykyjen kehittämistä.

6.2.3 Keskeisimmät haasteet

Haastatteluaineistosta nousi esiin haasteita, jotka vaikeuttavat sisäisen tarkastuksen työtä väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa. Mainitut haasteet liittyvät esimerkiksi resurssi- ja osaamistekijöihin, organisaation rakenteisiin ja osaltaan myös kulttuuriin. Haasteiden analysoinnin näkökulmasta niiden tiedostaminen on tärkeää, jotta sisäinen tarkastus voi tehokkaasti tukea organisaatiota väärinkäytösten torjunnassa.

Useassa haastattelussa kävi ilmi, että sisäisen tarkastuksen resurssit, eli henkilöstö, aika ja budjetti, ovat rajallisia suhteessa sisäisen tarkastuksen tehtäväkentän laajuuteen. Väärinkäytökset ovat vain osa sisäisen tarkastuksen vastuualuetta, ja hyvin usein lakisääteiset tarkastukset, taloudellisen raportoinnin tarkastus sekä operatiivisten prosessien tarkastukset vievät suurimman osan tarkastajien ajasta. Haastateltavat 4 ja 1 toteavat:

“No yksi on tietysti aika kysymys, koska kaikkea tätä dataa voi tutkia vaikka kuinka kauan. Mutta meillä on myös timeline koska meidän audit field work pitää olla ohi ja koska kirjoitetaan raportti ja niin edelleen.” (H4)

“Kyllä mä niinku semmoisena isona haasteena pidän tässä sitä, että tää tekeminen on niin monialaista, että mä en niinku pysty olemaan kaikesta riittävästi kartalla itse. Mä näkisin, että jos resursseja olisi rajattomasti käytettävissä niin pitäisin hyvänä sitä, että meillä voisi vähän erikoistua, että olisi vaikka eri palvelualueilla omat tarkastajat. [– –] ... Jos olisin ylin johtaja organisaatiossa niin kyllä mä niitä resursseja kohdentaisin enemmän ensimmäiseen ja toiseen linjaan.” (H1)

Haastateltava 7 mukaan tietyissä prosesseissa voisi olla väärinkäytösriskejä, mutta ajallisesti on mahdotonta perehtyä kaikkeen ilman konkreettista vihjettä. Resurssihin liittyvistä haasteista kerrotaan myös aikaisemmassa kirjallisuudessa. Esimerkiksi Handoyo ja muiden (2021) mukaan sisäisen tarkastuksen ei ole mahdollista seurata jokaista mahdollista väärinkäytösriskiä, ja siksi tehtävänä onkin priorisoida riskiperusteisesti. Tämä tarkoittaa, että jotkin alueet jäävät vähemmälle huomiolle.

Haastateltavan 1 mukaan yksi keskeisimmistä haasteista on raha- ja maksuliikenteen läpinäkyvyys. Haastateltava kertoi, että erityisesti suurissa organisaatioissa valvonta ei ole aina riittävää, mikä voi vaikeuttaa väärinkäytösten havaitsemista ajoissa. Edellä mainittu seikka liittyy myös resurssien kohdentamiseen. Haastateltavan 1 mukaan sisäinen tarkastus ei ole ensimmäinen taho, joka paljastaa väärinkäytökset. Sisäisen valvonnan ja automaattisten kontrollien tulisi havaita ongelmat jo varhaisessa vaiheessa.

“Korostan rahavirtojen läpinäkyvyyttä. Mikäli ne ovat läpinäkyviä, niin ensimmäinen ja toinen linja havaitsee ne aikaisemmin, kun sisäinen tarkastus. Sinne mä niitä paukkuja kaiken eniten laittaisin.” (H1)

Haastatteluaineiston perusteella yhtenä haasteena korostuu mahdolliset tilanteet, jolloin väärinkäytökset havaitaan pitkän ajan kuluttua. Tämä puolestaan rajoittaa ehkäisevien toimenpiteiden vaikutusmahdollisuuksia. Haastateltava 2 toteaa:

“Ne ehkä just tavallaan se jälkikäteisyys on se haaste. Jos niiku jälkikäteen havaitaan, se aika ehtii kulua siitä kun rötös on tapahtunut, että sitten jäljet kyllä menee.” (H2)

Drogalaksen ja muiden (2017) mukaan sisäisen tarkastuksen tehokkuus väärinkäytösten havaitsemisessa kasvaa, kun tarkastusta lähestytään systemaattisesti. Haastateltavan 2 mukaan haasteena on se, että havaitut tapaukset vievät huomiota aikaiselta reagoinnilta. Tämä haaste luo painetta kehittää valvontaa entistä ennakoivammaksi.

Väärinkäytösten ehkäisyn haasteena nähdään toisinaan se, että kaikkia väärinkäytösmahtoisuuksia ei tunnusteta riittävän hyvin. Haastateltavan 2 mukaan esimerkiksi sisäisiin väärinkäytöksiin on olemassa toimintamalleja, mutta niiden ehkäisy ei ole yhtä suoraviivaista verrattuna ulkoisiin väärinkäytöksiin. Tämä havainto perustuu pankki- ja vakuutusalaalla työskentelevään sisäisen tarkastuksen johtajan vastaukseen. Haastateltava 2 toteaa:

“En tiedä sitten, että tunnustetaanko kaikkia niitä semmoisia väärinkäytösten paikkoja. Pankki- ja vakuutusalaalla suuri huomio on ulkoisissa väärinkäytöksissä, niin tottakai niihin menee paukkuja hirveästi. Kyllä siis sisäiseen on toimintamalli, miten niitä havaitaan ja ehkäistään, mutta tuntuu, että pääpaino on niissä ulkoisissa ja monesti mietitään niitä ensisijaisesti, koska ne koskettaa sitten myös asiakkaita ja ne on mediassa.” (H2)

Kulttuurierot ja eettisten pariaatteiden ymmärrys globaalista näkökulmasta tunnustettiin haasteeksi. Teknologiayrityksessä työskentelevä haastateltavan 4 mukaan kansainvälisessä toimintaympäristössä lahjontaan ja liiketoimintakäytäntöihin liittyvät erot voivat aiheuttaa tilanteita, joissa väärinkäytösriskkejä ei ehkä tunnusteta tai niitä ei käsitellä tarkoituksenmukaisesti. Haastateltava 4 korostaa, että organisaation olisi tärkeä varmistua siitä, että kaikilla toimijoilla on yhtenäinen käsitys hyväksyttävästä ja ei-hyväksyttävästä toiminnasta riippumatta kulttuuritaustasta.

“ [– –] ...ehkä toinen on sitten kulttuurilliset erot, et jos otetaan esimerkiksi se anti-corruption, niin Suomessa voi olla tosi selkeä mitä asiakkaan kanssa voi tehdä ja mitä annetaan, annetaanko lahjoja. Kun sitten taas jossain toisella puolen maailmaa se voi olla osa kulttuuria, on kaikenlaista entertainment ja business discussion ennen, kun diili tehdään. Miten saadaan kulttuurilliset erot sille tasolle, että kaikki ymmärtää mikä on vaikka korruptiota ja mikä ei.” (H4)

6.2.4 Käytännön esimerkkejä

Kun haastateltavilta kysyttiin konkreettisia esimerkkejä tilanteista, joissa väärinkäytösriski ehkäistiin tai havaittiin sisäisen tarkastuksen toimesta, osa haastateltavista antoi todellisiin tapauksiin pohjautuvia esimerkkejä, kun taas osa kuvasi tilanteita yleisellä tasolla

johtuen esimerkiksi toimialan salassapitovelvollisuudesta. Esimerkit havainnollistavat hyvin sisäisen tarkastuksen merkitystä sekä yksittäisten riskien ehkäisemisessä että laajempien kontrollien tai toimintamallien kehittämisessä. Esimerkeissä tarkastustyön vaikutus ulottui useissa tapauksissa syvemmälle, mikä parhaimmillaan käynnisti organisaation toimintaa tai kulttuuria kehittävän prosessin.

Yhtenä esimerkkinä haastateltava kertoi tapauksesta, jossa sisäinen tarkastus todisti valvonnan heikkoutta hankintatoiminnassa. Haastateltava 1 kertoi toiminnosta, jossa resurssit käytettiin tarpeettoman löyhästi. Tarkastustyön avulla organisaatiossa tehtiin kulttuurimuutos tiukentamalla valvontaa ja käytäntöjä, mikä todennäköisesti ehkäisisi uusia väärinkäytöksiä. Tapauksessa sisäisen tarkastuksen rooli oli viestiä valvonnan puutteet johdolle.

“Paljon yritetään korjata, että ei olisi mahdollista tehdä (väärinkäytöksiä). Meidän eräessä toiminta-alueessa oli väärinkäytöksiä, mutta oli myös paljon muuta valvonnan heikkoutta. Niin kyllä sanoisin, että se iso kulttuurin muutos, joka siellä on ollut, on saattanut jopa ennaltaehkäistä jotakin väärinkäytöksiä.” (H1)

Haastateltava 3 nosti esiin tilanteen, jossa toimihenkilö yritti kiertää hyväksymisprosesseja manipuloimalla vakuusarvoa, tavoitteena luoton hyväksyminen. Sisäinen tarkastus oli havainnut poikkeavuuden arvon muutoksessa, mikä johti tarkempiin selvityksiin ja muutoksiin prosesseissa. Prosessin päivityksen jälkeen vakuusarviointit on hoitanut erillinen tiimi tai käytössä on ollut tilastollisia arvioita.

“[– –] ...joku niin kun toimihenkilö on esittänyt jotakin luottoa, mutta vakuudet ovat olleet tiukassa. No sitten onkin tehty arviointi jollakin tutulla, että on pyydetty arvioimaan ja kerrottu mikä sen vakuuden arvon haluttaisiin olevan, jotta se menee lainsäädännöllisesti läpi. [– –] ...ja sitten taas tarkastus seuraa näitä vakuusarviointiprosesseja, että hetkinen, miten tää poikkeaa näin valtavasti.” (H3)

Haastateltavan 4 esimerkissä sisäinen tarkastus otettiin mukaan erityisauditointiin, joka liittyi tiettyyn toimintaympäristöön Afrikassa. Sisäisen tarkastuksen havaitsemia löydöksiä on myöhemmin hyödynnetty analytiikan ja muiden auditointien kehittämisessä.

Haastateltavan mukaan erityistarkastus paransi organisaation kykyä tunnistaa väärinkäytösriskejä ennakoivasti. Esimerkkitapaus osoittaa, että yksittäisillä tarkastuksilla voi olla laajoja vaikutuksia tarkastuskäytäntöihin ja organisaation tehokkuuteen hallita riskejä.

“Meillä oli semmonen special audit, jonka aiheena oli purchasing in Afrika. Oston tutkiminen on osa kaikkia auditeja, mutta meiltä pyydettiin tällaista erityistä Afrikkaa koskevaa auditia. Siellä tuli aika paljon esille kaikenlaisia riskejä, ja saatuja löydöksiä on voitu käyttää sillä tavalla, että ollaan parannettu meidän analytiikkaa ja tiedetään, mitä asioita voi ehkä tarkastella enemmän niinku kaikissa auditeissa.” (H4)

Haastateltava 7 kertoo esimerkin eräästä tarkastuksesta, jossa havaittiin materiaalihankintoihin liittyvän hyväksymisprosessin olleen liian hajanainen. Riski löytyi, kun samoja toimittajia suosittiin ilman perusteluita ja hankintoja pilkottiin hyväksymisrajan alle. Näin ollen sisäinen tarkastus suositteli prosessin kehittämistä ja esimerkiksi automaattisten hälytysten lisäämistä prosessiin parantaen jäljitettävyyttä ja vähentäen väärinkäytöksen mahdollisuutta.

“Joskus oli tällänen tapaus, kun yhdessä tarkastuksessa huomattiin, et hankintojen hyväksymisprosessi oli sillee aika levällään, niinku ei ollu sellasta selkeätä kontrollia, ja sit tavallaan riski siinä, että samaa toimittajaa suositaan tai et hankintoja pilkootaan alle hyväksymisrajan, ni se oli ihan todellinen riski. Kun tää huomattiin niin me annettiin suositukset, et prosessii täytyy keskittää paremmin ja laittaa sellaset automaattiset hälytykset niihin poikkeamiin.” (H7)

Haastateltavien kertomien esimerkkien pohjalta voidaan todeta, että sisäinen tarkastus voi toimia sekä väärinkäytöksen havaittajana että prosessin kehittäjänä. Niinpä sisäinen tarkastuksen tehtävä ei rajoitu valvonnan puutteiden havaitsemiseen, vaan voi vaikuttaa muun muassa muutoksiin organisaatiokulttuurissa, toimintatavoissa ja riskienhallinnassa pitkällä aikavälillä.

6.3 Riskienhallinta ja tarkastusprosessi

Haastattelun kolmannessa teemassa kartoitettiin, miten riskienhallinta näkyy sisäisten tarkastajien työssä. Haastateltavilta kysyttiin, ovatko riskien arviointi ja tunnistaminen heidän mielestään kehittyneet, ja millaisia vaikutuksia uudistetuilla ammattistandardeilla on havaittu olevan tarkastusprosessiin. Lisäksi teemassa kartoitettiin, miten riskiperusteista lähestymistapaa sovelletaan tarkastustyössä. Tavoitteena oli ymmärtää, miten riskienhallinta linkittyy sisäisen tarkastuksen käytännön työhön ja näkykö standardien tarjoamat suuntaviivat työn painotuksissa.

Sisäinen tarkastus on keskeinen osa organisaation hallintojärjestelmää, jonka tehtävä on antaa riippumatonta ja objektiivista varmuutta esimerkiksi riskienhallinnanprosesseista (Koivu ja muut, 2013). Niemen (2018) mukaan sisäisen tarkastuksen tulisi kiinnittää huomiota riskienhallintaprosessien monipuolisuuteen, ajantasaisuuteen ja dokumentointiin, ja arvioida, tarjoaako riskienhallinta tarvittavaa tukea päätöksenteolle. Uudistetut sisäisen tarkastuksen ammattistandardit painottavat sisäisen tarkastuksen merkitystä riskienhallintaprosessien arvioijana. Standardit korostavat riskiperusteisuutta, joustavuutta ja vaikuttavuutta tarkastustyössä. (The Institute of Internal Auditors, 2024a.)

6.3.1 Riskienhallinnan rooli tarkastustyössä

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että riskienhallinta on olennainen osa sisäisen tarkastuksen työtä, mikä näkyy erityisesti tarkastuksen suunnittelussa ja kohdentamisessa. Kolmen linjan mallissa sisäinen tarkastus toimii riippumattomana kolmantena linjana arvioiden koko riskienhallintajärjestelmää ja riskien raportointia (Koivu ja muut, 2013; Niemi, 2018). Haastateltavat 2 ja 6 toteavat:

“Kaikessa meidän tekemisessä on se riski ajattelupohjana. Ei olisi tarkastusta, jos ei olisi riskejä ja riskiarvioita.” (H2)

“Kyllähän kaikki tarkastukset lähtee siitä, että siellä on se joku riski taustalla” (H6)

Haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että riskien tunnistaminen ja arviointi ohjaavat tarkastuksen suunnittelua ja kohdentamista. Riskienhallinta on haastatteluaineiston perusteella osa tarkastusprosessia, jossa sisäiset tarkastajat kohdistavat toimenpiteet organisaation merkittävimpiin riskeihin. Haastateltavan 4 mukaan sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelma rakennetaan riskien perusteella niin, että tarkastuskohteet valitaan organisaation riskikartoituksessa tunnistettujen avainriskien perusteella.

“Miten se näkyy päivittäisessä työssä, niin ehkä niinkun meidän audit program on sen mukaan rakennettu, että kaikki kysymykset liittyy johonkin riskiin.” (H4)

Haastateltava 1 toteaa myös:

“Me tehdään jatkuvasti riskienhallintaa. Tietysti siinä, kun suunnitellaan, että mitä me nyt tarkastetaan ylipäätään ja toki sitten tarkastuksen kohdentamisessa pohditaan paljon, että missä suurimmat kysymykset on, mihin sitä tarkastusta kannattaa kohdentaa.” (H1)

Uudistetut ammattistandardit edellyttävät, että sisäisen tarkastuksen suunnitelmat laaditaan ennen kaikkea riskiperusteisesti ja päivitetään säännöllisesti vastaamaan organisaation riskiprofiilia (The Institute of Internal Auditors, 2024a). Myös kirjallisuudessa painotetaan huolellista toimeksiantojen suunnittelua, joka heijastuu nykypäivän tarkastuskäytäntöihin (Koivu ja muut, 2013; Niemi, 2018).

Vaikka kaikki haastateltavat korostavat riskienhallinnan merkitystä organisaatioissa, riskienhallinnan tila ja organisointi vaikuttavat osaltaan sisäisen tarkastuksen rooliin. Haastatteluaineiston perusteella riskienhallinta on hyvin kehittynyttä rahoitusallalla. Haastateltavien 2 ja 5 vastauksien perusteella riskit arvioidaan organisaation, asiakkaiden ja yhteiskunnan näkökulmista. Lisäksi panostetaan riskien ennakoivaan hallintaan.

“Itse ainakin pyrin ajattelemaan kaikkia tarkastustoimia riskin kautta, nimenomaan että mitä tästä seuraa. Mitä siitä seuraa meidän organisaatiolla, asiakkaille ja sitten tietyllä tapaa koko yhteiskunnalle. Pankki- ja vakuutusala koskettaa hyvin monia suomalaisia ja muunkin maalaisia, että jos siellä menee joku mönkään, niin sillä on kauaskantoiset vaikutukset.” (H2)

“Kun meille tulee joku tarkastus, niin siinä ei katsota pelkästään et toimiiko prosessi sisäisesti, vaan me myös arvioidaan millaisia vaikutuksia sillä voi olla asiakkaisiin. Et oikeastaan pieneltäkin tuntuvat jutut niin rahoituslalla niillä voi olla isoja seurauksia.” (H5)

Haastateltavien 2 ja 5 vastaukset voidaan liittää finanssialalla oleviin tiukan sääntelyn vaatimuksiin. Toisaalta haastatteluissa kävi myös ilmi, että toiset organisaatiot kohtaavat myös haasteita riskienhallinnan ja informaation hyödyntämisessä. Haastateltavan 1 vastauksesta käy ilmi, että organisaation riskienhallinta voi olla vielä liian strategisella tasolla, eikä siitä saatua dataa pystytä täysin hyödyntämään tarkastuksissa.

“Jos miettii isossa kuvassa, että mikä organisaation riskienhallinnan merkitys on sisäisen tarkastuksen tekemiselle, niin sanoisin, että ihan hirveästi me ei sitä pystytä hyödyntämään sitä organisaation omaa riskidataa, koska meidän organisaatio ei ole vielä riittävän kypsä siihen, miten sitä kannattaa tehdä.” (H1)

Mikäli organisaation riskienhallinnan kehitys on vasta alkuvaiheessa, sisäiset tarkastajat voivat joutua vastuuseen kehitystyöstä riskien tunnistamisessa ja arvioimisessa yksikkötasolla (Weekes-Marshall, 2020). Weekes-Marshallin (2020) havaitsi, että sisäiset tarkastajat pitävät riskienhallintaa työn kriittisenä osana, mutta tehokas osallistuminen eri riskienhallintaprosesseihin edellyttää riittävää riskikulttuuria, riskitietoisuutta ja johdon tukea. Jos riskienhallintaan liittyvät vastuut ja prosessit eivät ole selkeästi määriteltyjä, sisäinen tarkastus voi mahdollisesti ottaa aktiivisempaa roolia riskien tunnistamisessa, ja neuvoa organisaatiota riskiin perustuvan ajattelumallin kehittämisessä.

Tutkimusaineistossa esiin tulleet havainnot riskienhallinnan merkityksestä tarkastustyössä vastaavat aikaisempaa kirjallisuutta, jossa sisäinen tarkastus on riskienhallinnan tärkeä kumppani ja valvoja. Sisäinen tarkastus tuo osaltaan järjestelmällisyyttä riskien tunnistamiseen ja arviointiin, ja varmistaa, että riskienhallinta on riittävää organisaation tavoitteisiin nähden (Niemi, 2018). Haastateltavien mukaan sisäisen tarkastuksen työ perustuu aina riskiajatteluun ja riskienhallinnan tukemiseen.

6.3.2 Muutokset riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa

Kun haastateltavilta kysyttiin ovatko he havainneet muutoksia riskien tunnistamisessa ja arvioimisessa standardiuudistuksen jälkeen, suurin osa totesi, että riskien tunnistaminen ja arviointi on ennen kaikkea jatkuvaa prosessien parantamista. Mahdollisten muutosten ei koeta olevan seurausta standardien uudistuksesta. Haastateltavat kertoivat prosesseista, joita organisaatioissa oli jo aiemmin toteutettu riskien tunnistamisen ja arvioinnin tehostamisen näkökulmasta. Haastateltavien 3 ja 6 mukaan:

*“Ehkä meillä tässä tarkastuksessa on tietysti määritelty jotain tiettyjä juttuja liittyen riskeihin, mutta ei välttämättä standardien seurauksena. Prosessi on ollut tässä viime vuonna työn alla, että ne ovat linjassa sen kanssa mitä standardit ker-
too.” (H3)*

*“Meillä on kyllä pitkään ollut erilaisia kehityspalavereita riskeihin liittyen, jotka sit
taas liittyy meen organisaation omiin tarpeisiin kehittää, että en sanois, että tää
tulee mistään standardeista. Vakuutuslalla on myös tiukat sääntelyt, jossa pitää
senkin puolesta pysyä ajan tasalla.” (H6)*

Haastateltavan 1 mukaan standardien uudistuksen seurauksena on kuitenkin varmistettu, että käytössä olevat menetelmät vastaavat uusia standardeja:

*En mä oikeastaan tunnista, että sieltä uusista standardeista olisi nyt mitään se-
laista muutosta tullut. Toki se on ylipäätään ihan hyvä herättely ollut, että ne on
nyt uusittu ja sitä on pitänyt ajatella ylipäätään, että mikä on sisäinen tarkastus ja
mitä meidän pitäisi tehdä. Kyllähän se niinku aina auttaa, että pystyy riskien arvi-
ointia myös täydentää ja tekemään oikein, että havaittaisiin niitä oikeita asioita.”
(H1)*

Yleisesti haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että riskien tunnistamis- ja arviointiprosessit kehittyvät jatkuvasti huolimatta standardien päivityksestä. Rahoitus-
alalla työskentelevien sisäisten tarkastajien vastauksista ilmeni, että riskienhallintaa on
esimerkiksi kehitetty kvantitatiivisten menetelmien hyödyntämisen ja riskiluokittelun
tarkentamisen kautta.

“Ei ainakaan vielä näkyvästi meidän työkaluisin ja prosesseihin. Voi olla, että jotain täsmennystä tulee metodologioihin, muta aika samalla tavalla. Me edelleen tehdään sitä (riskienhallinnan kehitystä), että siinäkin pyritään jatkuvasti kehittymään ja pääsemään enemmän semmoiseen konkretiaan ja kvantifioinnin tasolle. Siinä on vielä työstettävää, että saadaan sitä riskiä, vaikka kvantifioitua ja selkeytettyä riskiluokittelun perusteita.” (H2)

“Se on meillä ihan selkeä tavoite, että päästäis niinku tarkempaan numeeriseen riskienarviointiin. Tässä myös on käyty keskustelua, että miten noi riskiluokat voisi määritellä sille yhdenmukaisemmin. Nämä vie toisaalta sitten myös aikaa, eikä näy vielä päivittäisessä työssä.” (H5)

Vastauksista voidaan todeta, että organisaatiot yrittävät jatkuvasti etsiä systemaattisempia tapoja riskienarvioinnin tueksi. Kirjallisuudessa painotetaan, että riskienhallintaa pyritään jatkuvasti kehittämään muun muassa data-analytiikan ja erilaisten mittarien avulla (Niemi, 2018; Weekes Marshall, 2020). Jatkuva kehittäminen on myös huomioitu uusissa standardeissa: sisäiseltä tarkastukselta odotetaan riskiarviota jokaisesta toimeksianosta (Standardi 13.2) sekä merkittävien riskien ja väärinkäytösmahdollisuuksien tunnistamista osana tarkastustyötä (The Institute of Internal Auditors, 2024a). Tutkimusaineiston mukaan organisaatioiden käyttämät työkalut ja prosessit riskien tunnistamisessa ovat pysyneet ennallaan standardien uudistuksesta huolimatta.

Vaikka haastateltavat eivät havainneet merkittävää yhteyttä standardiuudistuksen ja riskien tunnistamisen ja arvioinnin välillä, pienet tarkennukset standardeissa ovat luoneet työhön varmuutta. Haastateltavan 7 mukaan:

“Toisaalta sit uusien standardien läpikäyminen auttoi jonkun verran tarkentamaan sitä riskienarviointia. Että käytännössä standardeista on saatu sellaista varmuutta, että me ollaan oikealla polulla.” (H7)

Haastateltavan 7 vastauksen perusteella sisäinen tarkastus on entistä tietoisempi resursit allokoimisesta avainriskeihin ja toisaalta pohtimaan muita mahdollisia piileviä riskejä. Lisäksi haastattelussa nousi esiin näkökulma riskienhallintaan liittyvien vastuiden ja tehtävien jaosta. Haasteltava 7 pohti myös rajaa toisen linjan riskienhallinnan ja kolmannen

linjan tarkastuksen välillä. Sisäisen tarkastuksen tulisi ennen kaikkea säilyttää riippumattoman asemansa organisaation riskienhallinnan kolmannessa linjassa (Ratsula, 2016).

Yhteenvetona voidaan todeta, että riskien tunnistamisen ja arvioinnin peruseriaatteet ovat säilyneet samoina uusien standardien käyttöönoton jälkeen. Standardiuudistus on lisäksi rohkaissut sisäisiä tarkastajia pohtimaan omaa rooliaan organisaation riskienhallinnassa. Mahdolliset muutokset riskienhallinnassa konkretisoituvat organisaatioissa jatkuvat kehityksen seurauksena. Niemen (2018) ja Koivun (2013) mukaan sisäisen tarkastuksen käytännöt kehittyvät alan yleisen kehittymisen ja organisaation muutostarpeiden seurauksena.

6.3.3 Standardien vaikutus tarkastusprosessiin

Uudistetut standardit painottavat riskiperusteista lähestymistapaa tarkastustyöhön, jonka vuoksi haastateltavilta kysyttiin, ovatko he havainneet muutoksia tämän soveltamisessa. Haastatteluaineiston perusteella suuria muutoksia ei ole havaittavissa. Vastaukset olivat perusteltuja, sillä aiemmin on käynyt ilmi, että riskiperusteinen tarkastusmalli on ollut haastateltavien organisaatioiden käytössä jo entuudestaan. Lisäksi uusien ja vanhojen standardien vertailusta kävi ilmi, että uusien standardien tavoitteena on ollut yhdenmukaistaa ja täsmentää sisäisen tarkastuksen viitekehystä, eikä keksiä sitä uudelleen (The Institute of Internal Auditors, 2024a; The Institute of Internal Auditors, 2024b).

“Me ollaan ehkä tota, niinkun sanoin jo aikaisemmin, niin noudatettu standardeja jo aikaisemmin. Kaikkihan täällä pankissa tapahtuu riskiperusteisesti, että mitä tahansa tehdäänkin, niin sitä mietitään aina.” (H3)

“No ei meillä oikeastaan nyt ole sellaista muutosta tullut. [– –] ... että mun mielestä siinä ei ole tapahtunut mitään loikkaa, koska se on ikään kuin tapahtunut jo aiemmin.” (H2)

“En ole meidän funktiossa huomannut mitään eroa näiden standardien kautta.” (H4)

Vaikka sisäisen tarkastuksen toimintamallin koetaan säilyneen periaatteiltaan samana, haastatteluaineistossa mainitaan joitakin kehityssuuntia. Osa haastateltavista kokivat tarkastussuunnitelman laadinnan ja toteutuksen aiempaa joustavammaksi ja dynaamisemmaksi. Haastateltavat painottavat myös reagointikykyä, sillä toimintaympäristön ja riskitilanteen muuttuessa sisäisen tarkastuksen on oltava valmis kohdistamaan resurssinsa nopeasti. Haastateltavan 1 ja 2 mukaan:

“Mä niinku tunnistan sen, että en tiedä johtuuko se nyt edelleenkin standardien muutoksesta, mutta tavallaan mikä sisäisen tarkastuksen asema on, niin meille tulee enemmän sellaisia ad-hoc toimeksiantoja ja meiltä halutaan semmoista aika nopeakin aikataulun selvitystä, että ehkä niinku se vanha sisäinen tarkastus on ollut sellaista, että tehdään ne vuosisuunnitelmat mukaiset työt sit vähän niinku erillään. Että kyl tää tahti on nykyään paljon nopeampaa.” (H1)

“Me ei mennä tuossa vuosisyklissä, et meillä on tietysti pidemmän tähtäimen sykli ja lyhyempi. Monesti tulee tämmösiä tarkastusrapeita riskiperusteisesti, mitkä tulee ikään kuin suunniteltujen ohi. [– –] ... Meillä on täysin riskiperusteinen lähestymistapa, että ikään kuin suunnitellaan aiheet kvartaaleittain pidemmälle, mutta sitä pidetään koko ajan ajan hermolla, että onko nyt tarve siirtää. Monesti tuleekin joku tärkeämpi riskiperusteisempi aihe siihen tilalle.” (H2)

Vastausten perusteella voidaan todeta, että jatkuva arviointi ja tarkastusten joustavuus auttavat tunnistamaan ajankohtaisia riskejä ennakoivasti ja vastaamaan niihin proaktiivisesti. Haastateltavat kokevat, että sisäinen tarkastus on siirtymässä kohti ketterämpiä toimintamalleja, jossa riskiperusteisuudella tarkoitetaan tietynlaista herkkyyttä organisaatioiden toimintaympäristön muutokselle. Uudet standardit painottavat juuri tätä periaatetta: sisäisen tarkastuksen toiminnan tulee olla riskiperusteista, dynaamista ja oikea-aikaista (The Institute of Internal Auditors, 2024a).

Toinen seikka, joka mainittiin tarkastusprosessissa havaitusta muutoksesta, on ollut dokumentoinnin ja raportoinnin tarkentuminen. Haastateltava 4 kertoi, että organisaatiossa on kehitetty käytäntöä, jossa jokaisen tarkastustyön havainnon loppuun kirjataan selkeä johtopäätös riskistä. Tämä nähdään parantavan raportoinnin selkeyttä.

Organisaation johdon näkökulmasta se auttaa ymmärtämään havaintojen tärkeyttä riskienhallinnassa.

“Ehkä yksi asia mitä me yritetään tehdä paremmin koko ajan on se, että meidän niinku havainnoissa on se riski mainittu ja siihen liittyvä riski on semmoisena conclusionina siitä, että se riski tulee myös erityisesti esille. Itse asiassa voi olla, että me otettiin tää käyttöön niiden standardien muuttumisen jälkeen, nyt kun mietin sitä.” (H4)

Johtopäätöksenä voidaan todeta, ettei uudet standardit ole muuttaneet tarkastusprosessien perusluonnetta. Riskiperusteinen lähestymistapa on integroitu osaksi toimintatapoja jo ennen standardien uudistusta, ja haastateltavat jatkavat riskien arviointimenetelmien soveltamista totuttuun tapaan. Kun haastateltavilta kysyttiin kokevatko he, että uudet standardit tehostavat riskienhallintaa organisaatiossa, he vastasit seuraavasti:

“Hyvä kysymys. Ehkä se selviää, loppuvuodesta, että onko se niinku ollut sellainen tehostava toimintamalli.” (H3)

“No varmaan se on tarkoitus, mutta ehkä on vähän aikaista sanoa.” (H4)

“Vaikea sanoa, aika näyttää. Tosiaan me ehkä oltiin jo vähän etunojassa, niin se voi olla, että nyt ei tule mitään dramaattista, mutta se ainakin antaa ikään kuin varmuutta ja tukea silleen, että se mitä me tehdään niin se on oikein.” (H2)

6.4 Koulutus ja resurssit

Tässä haastatteluteemassa kartoitettiin, millaista koulutusta sisäiset tarkastajat ovat saaneet uudistetuista ammattistandardeista. Lisäksi haluttiin selvittää, miten riittäväksi he kokivat mahdollinen koulutuksen ja minkälaisia resursseja tai muuta tukea sisäiset tarkastajat kaipaavat standardien käytännön soveltamisessa. Teeman kysymysten tavoitteena oli ymmärtää, miten sisäiset tarkastajat kokevat koulutuksen tukevan heidän ammatillista osaamistaan. Drogalaksen ja muiden (2017) tutkimus korostaa sisäisen

tarkastuksen koulutuksen merkitystä tarkastustyön vaikuttavuuden ja laadun näkökulmasta. Tutkimus osoittaa, että tarkastajien osaaminen ja koulutus ovat keskeisiä tekijöitä sisäisen tarkastuksen tehokkuudessa.

Tutkimusaineiston mukaan lähes kukaan haastateltavista ei ollut saanut työnantajaltaan erityistä koulutusta uudistuneista ammattistandardeista. Haastateltava 5 kertoi saaneensa lyhyen perehdytystilaisuuden, mutta piti sitä vain yleisenä johdatuksena aiheeseen. Haastateltava 1 kertoi, että uusia standardeja oli käsitelty lähinnä lyhyiden sisäisten tietoisuuksien muodossa, mutta laajempaa perehdytystä ei ole järjestetty.

“En varsinaisesti työnantajan puolelta niinku kokonaisuutena, että tipottain on saattanut tulla jotain infoa jostain tietystä osa-alueesta. Meillä on säännölliset sisäiset koulutukset, niin siellä sitten kuhunkin aiheeseen liittyen tarvittaessa on nostettu, jos on jotain merkittävää.” (H2)

Sen sijaan jokainen haastateltavista mainitsi, että standardeihin perehtyminen on ollut heidän omalla vastuullaan. Kaikki haastateltavat kertoivat tutustuneensa IIA:n tarjoamiin materiaaleihin ja osallistuneensa webinaareihin oma-aloitteisesti.

“Mä oon niinku itse osallistunut näihin IIA:n webinaareihin. [– –] ... Se on semmoista itseopiskelua, sanotaan niin ja niinku on itse pitänyt osallistua webinaareihin ja lukea” (H4)

“No jotain semmosia tietoisuuksia on ollut, mutta kyllä mä niin kun suurimman työn olen tässä ihan itse tehnyt, että oon perehtynyt.” (H1)

“Mä oon ihan omasta aloitteesta mennyt ja lukenut aiheeseen liittyviä uutisia IIA:n sivuilta ja sit tietysti lukenut myös ne standardit” (H7)

Haastateltava 3, joka on työskennellyt sisäisen tarkastuksen tehtävissä alle vuoden, kertoi osallistuvansa työnantajan tarjoamalle IIA:n ammattikurssille. Kurssilla on käyty perusteellisesti läpi uusia standardeja, joita vertailtiin vuoden 2017 standardeihin sekä pohdittiin standardeihin liittyviä vaatimuksia muiden alojen asiantuntijoiden kanssa.

Haastateltava piti erityisen hyödyllisenä mahdollisuutta sparrailla muiden sisäisten tarkastajien kanssa.

“Itse asiassa helmikuussa alkoi tämä sisäisen tarkastuksen ammattikurssi, missä käydään näitä uusia standardeja läpi. [– –] ... Mun mielestä se on ehdottomasti hyödyllinen, että siellä käytiin aika kattavasti, ihan jopa asiakirjatasolla, että mitää standardit edellyttää ja mikä on se ero aikaisempiin. [– –] ... Se oli ehkä parasta antia, että pystyi sparrailemaan.” (H3)

Myös haastateltava 1 mainitsi vertaiskeskustelun tehokkaana tapana standardien sisäistämiseksi:

“Kyllähän tää olisi sellainen mistä voisi loputtomiin keskustella ja ehkä niinku parasta ja kiinnostavaa olisikin vaikka jonkun vertaisorganisaation kanssa käydä se kohta kohdalta läpi, et miten te olette tän ajatellut ja ratkaissut.” (H1)

Niissä tapauksissa, jossa työnantaja oli tarjonnut jonkinlaista perehdytystä standardeista, arvioitiin riittävyttä rajalliseksi. Haastateltavan 2 mukaan pienet tietoiskut olivat ihan hyödyllisiä, mutta olisi toivonut kokoavaa perehdytyskoulutusta keskeisistä uudistuksista. Itseopiskelun tueksi jäätiin kaipaamaan selkeää materiaalia, esimerkiksi tiivistä yhteenvedoa standardimuutoksista, mikä olisi auttanut kokonaisuuksien hahmottamisessa. Drogalsken ja muiden (2017) tutkimuksen mukaan sisäisten tarkastajien koulutuksella on tilastollisesti myönteinen vaikutus tarkastustoiminnan tehokkuuteen ja erityisesti väärinkäytösten havaitsemiseen. Organisaatioiden kannattaa panostaa sisäisten tarkastajien osaamisen kehittämiseen, jotta uusia standardeja voidaan tehokkaasti soveltaa käytäntöön. Standardi 3.2 edellyttää, että sisäiset tarkastajat ylläpitävät ja kehittävät ammattitaitoaan jatkuvasti (The Institute of Internal Auditors). Tutkimusaineiston perusteella jatkuva ammatillinen kehittyminen jäi lähes kaikissa tapauksissa sisäisen tarkastajan oman motivaation varaan. Positiivisena voidaan nähdä, että haastateltavat ovat aktiivisesti hakeneet tietoa ja etsineet oma-aloitteisesti oppimismahdollisuuksia.

Kun haastateltavilta kysyttiin, millaisia lisäresursseja tai tukea he kaipaivat uusien standardien toteuttamisen näkökulmasta, suurin osa vastaajista ei kokenut tarvetta

lisäresursseille. Haastateltavien mukaan saatavilla on paljon materiaalia, esimerkiksi webinaareja, jonka vuoksi haasteeksi koettiin ajan löytäminen kaiken materiaalin läpikäymiseen ja soveltamiseen käytännössä.

“Mun mielestä resursseja on hyvin saatavilla, niin en kyllä koe että tässä kohtaa tarvitsisin mitään erityistä lisää” (H6)

“Musta kyllä tuntuu, että niitä resursseja on aivan kauheasti, että onko aikaa lukea ne kaikki. En varmaan sinänsä tarvitse lisää resursseja, koska oikeasti niitä on kyllä aika paljon saatavilla.” (H4)

“No en oikeestaan. Niitä resursseja on kyllä saatavilla aika paljon, et enemmän kysyin niin päin, että missä välissä niihin kerkeis syvällisesti pureutua” (H7)

Uudet materiaalit, ohjeet ja webinaarit ovat haastateltavien vastausten perusteella riittäviä standardiuudistuksessa, mikäli niitä osataan hyödyntää. Haastateltava 1 esitti kuitenkin tarpeen dokumentoinnin näkökulmasta. Haastateltava 2 toivoisi puolestaan selkää infopakettia.

“Se mitä kaipaen niin, että joku dokumentoin tän kaiken kun ei meinaa ehtiä niinku näitä käytännön juttuja tekemään. Että kyllä tässä paljon on semmoista mitä voisi niinku tarkemmin vielä määritellä ihan paperille, että miten sisäinen tarkastus toimii missäkin asiassa.” (H1)

“En mä nyt näe, että siellä olisi mitään niin ihmeellistä ja mullistavaa, että tarvitsisi jotain erityistukea, mutta semmoinen yleisinfopaketti tosiaan ei olisi ollenkaan pahitteeksi.” (H2)

Haastateltavat 1 ja 5 pohtivat ulkopuolisen arvioinnin hyötyjä standardien toteuttamisessa. Uusien standardien mukaan sisäiselle tarkastukselle on tehtävä säännöllinen ulkoinen, riippumattoman arvioijan suorittama laadunarviointi vähintään viiden vuoden välein (The Institute of Internal Auditors, 2024a). Ulkoinen arviointi voisi haastateltavien mukaan olla hyödyksi, koska se tarjoaisi mahdollisesti kehitysideoita. Haastateltava 5 toteaa, että laadun varmistaminen ja parantaminen voi joskus edellyttää ulkopuolisia näkökulmia.

Tutkimusaineisto perusteella voidaan todeta, että sisäiset tarkastajat kokevat koulutukseen liittyvät resurssit pääosin riittävinä, mutta ajan puute mainitaan monissa vastauksissa. Koivun ja muiden (2010) mukaan sisäiseltä tarkastukselta edellytetään huolellista analyysia ja suunnittelua riskien hallitsemiseksi, mikä käytännössä tarkoittaa aikaa ja keskittymistä tarkastustehtäviin. Uusissa ammattistandardeissa painotetaan, että sisäisellä tarkastuksella tulisi olla riittävät resurssit toimeksiantojen toteutukseen. Standardi 8.2 velvoittaa sisäisen tarkastuksen johtajaa, jonka tehtävä on arvioida resurssien riittävyyttä ja mahdollisesti investoida lisäresursseihin tilanteen vaatiessa. (The Institute of Internal auditors, 2024a.)

Tutkimustulokset osoittavat, että sisäisen tarkastuksen työssä tasapainotellaan käytettävissä olevien resurssien ja tarkastusvelvoitteiden välillä. Vaikka standardit korostavat tarkastustoiminnan sopeuttamista käytössä oleviin resursseihin, ei se haastatteluaineiston perusteella ole kaikissa organisaatioissa vielä selkeästi toteutunut. Kysymys kuuluu, onko standardien mukainen resurssien arviointi riittävää vai jääkö se yksittäisten tarkastajien ja tiimien vastuulle?

6.5 Haasteita ja mahdollisuuksia

Haastatteluiden viidennessä teemassa haluttiin kartoittaa, millaisia haasteita sisäiset tarkastajat kohtaavat nykypäivänä tarkastustyössään ja toisaalta myös sitä, mitä mahdollisuuksia uudet ammattistandardit tarjoavat sisäiselle tarkastukselle työn tehostumisen näkökulmasta. Haastatteluteeman kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, mitkä ovat ne haasteet, joita sisäiset tarkastajat kohtaavat päivittäisessä työssään ja miten uudistetut ammattistandardit näkyvät tarkastustyössä.

Koivun ja muiden (2010) mukaan sisäisen tarkastuksen tehtäväkenttä on laaja ja jatkuvassa muutoksessa. Sisäisessä tarkastuksessa on kyse riskienhallinnan ja kontrollien toimivuuden varmistamisesta, mutta sen vaikutus riippuu myös toimintaympäristöstä ja

johdon antamasta tuesta (Handoyo ja Bayunitri, 2021; Chambers, 2020). Koivu ja muut (2010) korostavat myös organisaation johdon ja sisäisen tarkastuksen välistä yhteistyötä väärinkäytösriskien hallinnassa, sillä ilman johdon riittävää tukea sisäisen tarkastuksen on vaikeampaa toimia lisäarvon tuottajana. Uudistetut ammattistandardit pyrkivät vastaamaan sisäisten tarkastajien kokemiin haasteisiin tarjoamalla selkeämmän viitekehyksen sisäisen tarkastuksen toiminnalle. Standardiuudistuksen tavoitteena on haluttu vahvistaa sisäisen tarkastuksen strategista roolia ja kykyä tunnistaa uusia riskejä, kuten digitalisaation tuomia uhkia ja mahdollisuuksia. (The Institute of Internal Auditors, 2024a.)

6.5.1 Tarkastustyön suurimmat haasteet

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että haastateltavat kohtaava erilaisia haasteita, jotka koetaan vaikeuttavan sisäisen tarkastuksen työtä. Vastauksissa korostuivat esimerkiksi resurssien rajallisuus ja niiden kohdentaminen, organisaation suhtautuminen tarkastuksessa löytyneisiin havaintoihin, asenteet sisäistä tarkastusta kohtaan sekä teknologian hyödyntämisen kehitystarpeet. Resurssien niukkuus oli tutkimusaineiston mukaan yksi merkittävimmistä haasteista, jota perusteltiin nykyisillä henkilöstöresursseilla ja toteutukseen käytettävissä olevalla ajalla. Useampi haastateltava kertoi käytännön haasteista toteuttaa riskiperusteista tarkastussuunnitelmaa, koska aikaa ja teki- jöitä on rajallinen määrä suhteessa tarkastusalaan.

“No ehkä yksi haaste on tavallaan resursointi, koska on paljon tarkastettavaa, ja riskiperusteisuuden toteuttaminen annetussa ajassa onnistuu, mutta sitä voisi aina kehittää. Tietysti kun valvojilla on omat vaatimuksensa, niin sekin tietysti tuo resursseihin, tarkastettaviin asioihin ja riskeihin oman mausteensa.” (H2)

“No ehkä se aikataulutuksen ja ylipäättään resurssien riittävyys on meilläkin jatkuva haaste. Onhan se sellasta tasapainottelua niinku välillä, kun töitä on paljon. Niinku välillä joutuu tekemään myös kompromisseja, että mistä nipistetään” (H5)

Uusien kansainvälisten ammattistandardien mukaan sisäisellä tarkastuksella tulee olla tarkoituksenmukaiset ja riittävät resurssit. Jos resurssit koetaan riittämättömiksi, sisäisen

tarkastuksen johtajan tulisi joko hankkia tarvittavat resurssit tai kommunikoida hallituksen kanssa resurssien puutteesta. Tarvittaessa tarkastustoimintaa on syytä uudelleenorganisoida tavoitteiden mukaiseksi. (The Institute of Internal Auditors, 2024a.) Aikaisempien tutkimusten mukaan resurssien riittämättömyys on yleinen haaste, joka voi rajoittaa tarkastustoiminnan vaikuttavuutta (Demirović ja muut, 2021; Dimitrijević ja muut, 2015).

Tutkimusaineiston perusteella haastateltavat kokevat haasteita tarkastushavaintojen vastaanottoon ja sisäisen tarkastuksen roolin ymmärtämiseen liittyen. Haastateltavan 4 mukaan mitä korkeammalla organisaation hierarkiassa tarkastuksen kohde on, sitä todennäköisimmin tarkastushavaintoihin suhtaudutaan kriittisesti. Haastateltavan kuvailmassa tilanteessa, jossa sisäinen tarkastus viestii havainnoistaan ja kehityskohteista esimerkiksi ylimmälle johdolle, voidaan havaita niin sanottua ”push backia” eli havaintojen kyseenalaistamista tai vähättelyä.

“Ehkä niinku semmoinen pushback, joka tulee aina silloin tällöin. Meillä on siis tämmöiset audit hostit jokaiselle tarkastukselle. Audit host voi olla esimerkiksi financial controller, managing director, tai joku muu, kuten business director. Musta tuntuu, että tavallaan mitä korkeammalla tasolla se host on, niin sitä enemmän seillä on push backia sillan tällön meidän havainnoille.” (H4)

Haastateltava 4 tarkoittaa pushback-termillä tilannetta, jossa esimerkiksi audit houstina toimiva director kyseenalaistaa tarkastajan havaintoja. Joissain tapauksissa virhettä ei esimerkiksi tunnusteta, vaan oletetaan, että sisäinen tarkastus on ymmärtänyt asian väärin. Haastateltava kertoo tilanteiden olevan toisaalta harvinaisia, mutta tapahtuessa ne voivat olla turhauttavia ja johtaa turhiin konflikteihin. Sisäisen tarkastuksen tehokkuus ja mahdollisuudet vaikuttaa tarkastustyössä havaittujen seikkojen näkökulmasta riippuvat pitkälti organisaation kulttuurista sekä johdon antamasta tuesta ja suhtautumisesta (Drogalas ja muut, 2017). Mikäli johto ei sitoudu hyödyntämään tarkastuksessa tulleita havaintoja, sisäinen tarkastus ei välttämättä pysty tuottamaan lisäarvoa. Haastateltavan 4 mukaan ratkaisua tähän haasteeseen on auditointikomitean roolin vahvistaminen sekä ennakoivan sidosryhmäviestinnän parantaminen.

Sisäinen tarkastus pyrkii kommunikoimaan esihenkilöiden ja tarkastuskohteiden kanssa tarkastuksen tavoitteet jo etäkäteen, jotta ymmärrys tarkastuksen tarkoituksesta ja sitoutumisesta tuloksiin saavuttavat kaikki kohdehenkilöt (Koivu ja muut, 2013). Koivun ja muiden (2013) mukaan sisäisen tarkastuksen rooli on muuttunut konsultoivaksi: nykypäivän sisäiset tarkastajat eivät etsi ainoastaan virheitä, vaan toimivat organisaation neuvonantajina ja kehittäjinä. Yhtenä haasteena haastatteluissa mainittiin mahdolliset väärinymmärrykset siitä, mitkä sisäisen tarkastuksen tehtävät ja tavoitteet ovat. Väärinymmärryksiä voi syntyä, mikäli sisäinen tarkastus mielletään ainoastaan väärinkäytösten etsintään. Haastateltava 1 huomautti, että kaikki eivät välttämättä erota väärinkäytöstutkintaa ja prosessien kehittämiseen tavoittelevaa tarkastusta toisistaan.

“Tavallaan se on niin kun kaksijakoisuus tässä sisäisen tarkastuksen toiminnassa, kun me toisaalta ollaan näitä väärinkäytös tutkijoita ja toisaalta tehdään prosessin kehittämistarkastuksia. Tää ei ole niinku mitenkään selkeätä kaikille. Sen takia se voi johtaa siihen, että helposti ajatellaan niin, että jos sisäinen tarkastus tulee, niin sitten syytetään kohta kaikesta.” (H1)

Myös haastateltava 7 mainitsi sisäisen tarkastuksen kohtaamat ennako-oletukset:

“Osalla saattaa ihan edelle olla sellasia ennakkoluuloja sisäistä tarkastusta kohtaa. Joku voi ajatella, että kun meistä puhutaan ni aatellaan että me etitään jotain pe-tosta tai epäillään jotain henkilöä. Et tällaset ennakkoluulot on kans yksi haaste, joka ei pidä paikkansa.” (H7)

Kolmas merkittävä haaste liittyy teknologian hyödyntämiseen. Vaikka monissa organisaatioissa sisäinen tarkastus hyödyntää teknologiaa ja data-analytiikkaa, laajempi hyödyntäminen on vielä kehitysvaiheessa. Haastateltavan 2 mukaan tekoälyn ja data-analytiikan integrointi osaksi tarkastustoimintaa on mahdollisuus, mutta samalla myös haaste, sillä se vaatii uusia taitoja ja työkaluja, joiden käyttöönotto on melko alkuvaiheessa.

“Tietysti hyödynnetään paljon dataa, analytiikkaa ja tämmöistä, mutta sen entistä kattavampi hyödyntäminen ja tekoälyn järkevä, asianmukainen valjastaminen

tarkastuksen käyttöön, vaikutusten arviointi niin ne on semmosia haasteita tällä hetkellä” (H2)

Data-analytiikan rooli lisääntyy sisäisessä tarkastuksessa koko ajan, mutta organisaatioiden valmiudet sen hyödyntämiseen vaihtelevat (Levy, 2024). IIA korostaa uusissa standardeissa teknologian ja analytiikan mahdollistamia hyötyjä laadun parantamisen näkökulmasta (The Institute of Internal Auditors, 2024). Tutkimusaineiston perusteella suunta kohti teknologian laajempaa hyödyntämistä on oikea, mutta käytännön toteutuksessa on vielä panostettavaa.

“Kyllä me teknologiaa käytetään jo jonkin verran ja tällä alalla sitä dataa on paljon. Mut sitten miten siitä datasta sais kaiken oleellisen irti mikä meitä kiinnostaa niin siinä on kehitettävää.” (H6)

“No yks mielenkiintonen juttu on tekoäly, mut sen sellainen laajempi hyödyntäminen vaatii aika paljon hommia. Et me ollaan oikeestaan sellaisessa vaiheessa et yritetään kerätä mahdollisimman paljon tietoa ja myös osaamista, niin sit nähtäisiin, että miten sitä voi hyödyntää ja missä siitä olis tosiaan eniten hyötyä.”(H5)

6.5.2 Haasteet uusien standardien soveltamisessa

Uusien ammattistandardien käyttöönotto on haastatteluaineiston mukaan sujunut hyvin. Soveltamisen haasteeksi nimettiin muun muassa koko tarkastusorganisaation perehdytys ja ymmärrys niiden merkityksestä. Haastateltavat kokivat, ettei standardien sisällyttäminen sisäisiin ohjeisiin ole riittävä, mikäli henkilöstä ei täysin ymmärrä niiden taustaa tai tavoitteita.

“Jos ei olla kattavasti koko sitä uusien standardien sisältöä käyty läpi koko tarkastusorganisaatiolle, niin voidaanko sitten varmistua, että kaikki sitten noudattaa niitä? Meillä on yhteiset ohjeet, joihin näitä muutoksia ujutetaan, mutta ymmärretäänkö ne sitten syvällä sisimmässään, jos niitä ei ole sellaisenaan käyty koko organisaatiossa.” (H2)

Standardien implementointi osaksi käytäntöä on muutosprosessi. Jotta uusista ammattistandardeista voidaan hyötyä, on henkilöstön ymmärrettävä standardipäivityksen

taustat ja sisällöt. Uusissa standardeissa painotetaan periaatteiden soveltamista omaan organisaatioon, joten ilman riittävää perehdytystä voi olla vaarana, että standardit jäävät pinnallisiksi (The Institute of Internal Auditors, 2024). Ratkaisuna uusien standardien soveltamishaasteisiin ehdotettiin muun muassa laajempia yhteiskoulutuksia ja keskusteluja, joissa pohdittaisiin, kuinka ne voivat tukea tarkastustyön kehitystä.

Tutkimusaineiston mukaan toinen haaste liittyen standardien käyttöönottoon on niiden asema organisaatiossa. Haastateltavan 1 mukaan uusien standardien ei koeta olevan niin tärkeitä johdon näkökulmasta, koska niitä ei koeta yhtä velvoittaviksi kuin lakisääteiset vaatimukset.

“Mä en niinku voi meidän organisaation johdolle mennä sanomaan, että meidän pitää noudattaa näitä standardeja, että ei ne niinku kiinnosta oikeasti ketään muuta kuin meidän omaa ammattikuntaa. [–] ... Kyllä se on niinku viestinnällinen haaste, että jos mun täytyisi johdolle mennä kertoa, että me täällä standardeissa määritellään tätä ja tätä, kun ei se ole mikään laki.” (H1)

Tarkastustoiminnan ulkopuolella standardien merkitys voidaan nähdä toissijaisena, eikä niiden noudattaminen ole välttämättä johdon prioriteettilistan kärjessä. Sisäisen tarkastuksen standardit ovatkin luonteeltaan suositeltavia, ammattieettisiä ohjeita, jotka eivät velvoita muutoksiin toiminnoissa (The Institute of Internal Auditors, 2024a). Sisäisen tarkastuksen haasteena onkin seuraava: miten perustella organisaation johdolle standardien tuomat muutokset ja vaatimukset, jotka eivät ole pakollisia?

Haastateltavan 3 ja 4 mukaan standardien käyttöönotossa ei havaita merkittäviä haasteita. Haastateltavan 4 mukaan päävastuu standardien käyttöönotossa kuuluu esihenkilölle, joka huolehtii viitekehyksen asianmukaisuudesta. Haastateltava 3 puolestaan huomauttaa standardien soveltamisen rajoituksista pankkisektorilla.

“Mä en ole havainnut mitään hirveän isoja haasteita. Tietysti kaikki mikä tulee tähän governanceen, niin mun pomo hoitaa niitä, että tää koko framework on kunnossa.” (H4)

“No ei ole ehkä mitään haasteita käyttöönotossakaan, että mehän ryhdyttiin heti tuumasta toimeen, käytiin ne läpi ja otettiin käyttöön, että tietysti ehkä sitten täytyy aina välillä soveltaa tähän pankkimailmaan. Meillä on myös tietyt lait ja asetukset mitkä sitten sääntelee meidän tekemistä.” (H3)

Pankkialalla on haastateltavan 3 mukaan varmistettava, ettei ammattistandardeissa ole ristiriitoja finanssialan lakien ja viranomaismääräysten välillä. Vaikka standardit ovat suunniteltu yleisellä tasolla, jokaisen organisaation on sovellettava niitä omaan toimintaympäristöön. Standardit korostavat, että sisäisen tarkastuksen on toimittava voimassa olevan lainsäädännön puitteissa (The Institute of Internal Auditors, 2024a).

6.5.3 Sisäisen tarkastuksen mahdollisuudet uusien standardien näkökulmasta

Uusien standardien odotetaan tarjoavan monia mahdollisuuksia, jotka haastateltavien mukaan konkretisoituvat tulevaisuudessa. Kaikki haastateltavista eivät olleet ehtineet vielä pohtia sen syvällisemmin standardiuudistuksen mahdollistamia hyötyjä, mutta yleisesti suhtautuminen oli myönteistä.

Haastateltavan 3 näkemys uusien standardien tuomiin mahdollisuuksiin liittyi raportoinnin selkeyteen ja läpinäkyvyyteen. Uusien standardien käyttöönoton kerrotaan jo parantaneen tarkastusraporttien laatua ja johdonmukaisuutta. Erityisesti riskinottohalukkuus ja arviointikriteerit näkyvät nyt tarkastusraporteissa selkeämmin.

“Ainakin se mitä mä nyt koen hyvänä on se, että meidän työpaperit on ehkä muuttuneet tarkemmiksi ja sitten loppuraporttia hienosäädettiin. Ehkä se sitten on vähän laadukkaampi mitä se oli aikaisemmin. Siihen ollaan paremmin otettu mukaan meidän riskit niin, että mitä arviointikriteerejä me käytetään ja mihin me niitä peilataan.” (H3)

Haastateltavan esittämä havainto lisää tarkastusprosessin läpinäkyvyyttä, jolloin tarkastuskohteet ymmärtävät paremmin, mihin arviointi perustuu ja miten he voivat paremmin sitoutua sisäisen tarkastuksen tarjoamiin toimenpidesuosituksiin. Teoreettisesta näkökulmasta standardi 15.1 edellyttää, että sisäinen tarkastus viestii havainnoistaan

selkeästi ja dokumentoi arviointinsa kriteerit (The Institute of Internal Auditors, 2024a). Haastateltavat kokivat, että standardien uudistus on lisännyt vaatimuksia tarkastusjohtajan roolin ja tarkastusstrategiaan, mitkä tulevaisuuden näkökulmasta voivat vaikuttaa tarkastustoimintaan positiivisesti.

“No mä näen ensinnäkin, että paljon tuli nyt uutta tarkastusjohdon rooliin, että siellä tarkastuksessa pitää olla strategia. Niitä hyötyjä ei tulla heti näkemään, mutta myöhemmin. Kun on strategia ja visio, niin sitten se tarkastaminen ei ole ehkä enää niin reaktiivista, kun aikaisemmin. [– –] ... Mietittäisiin niitä yksittäisten tarkastustoimien scoupeja ja sisältöjä sitten paremmin iso kuvaa vasten.” (H2)

Haastateltavan 2 mukaan tämä viittaa siihen, että tarkastuksia pyrittäisiin yhdistämään organisaation strategiaan tavoitteisiin sen sijaan, että keskityttäisiin erillisiin operatiivisiin yksityiskohtiin ilman kontekstia. Haastatteluissa todettiin myös, että uusien standardien myötä sisäinen tarkastus voisi keskittyä enemmän riskien ennakointiin ja tulevaisuuteen nykypäivän lisäksi. Strategisempi näkökulma vahvistaisi myös sisäisen tarkastuksen asemaa, kun se esittää näkemyksiä tukemaan myös organisaation kehitystä pidemmällä tähtäimellä.

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että standardien uudistus merkitsee osaltaan sisäisen tarkastuksen ammattikunnan kehittymistä. Tämän nähdään vaikuttavan positiivisesti tarkastustoiminnan arvostukseen organisaatioissa.

“No kyllä mä näen, että se yks semmoinen tärkeä asia, jolla sitä asemaa vahvistetaan. Mä oon itse tosi tyytyväinen siihen yhteistyöhön, mikä mulla on meidän johdon ja hallituksen kanssa. Tiedät, että kaikilla organisaatioilla ei ole läheskään niin hyvä se keskusteluyhteys ja musta se on iso mahdollisuus, jos sen vuoropuhelun saa toimivaksi.” (H1)

“ [– –] ... uudet standardit merkitsee myös sitä, että sisäinen tarkastus on niin sanotusti ajan hermolla, ja nään et se voi myös vahvistaa meidän asemaa.” (H5)

Haastateltavat toivovat, että heidän arvonsa johdon luotettavan neuvonantajana turvataan myös tulevaisuudessa. Bonrath ja Eulerich (2024) tutkimuksen mukaan sisäisen

tarkastuksen tuottama lisäarvo on nähtävistä parhaiten, kun johto ja hallitus ovat aidosti kiinnostuneita sisäisen tarkastuksen tuottamasta informaatiosta ja hyödyntävät sitä päätöksenteossa. Uudet standardit sisältävät myös vaatimuksia, jotka voivat mahdollisesti syventää yhteistyötä johdon kanssa. Standardien mukaan esimerkiksi tarkastusjohtajan on osallistuttava riskienhallinnan ja hallintoprosessien arviointiin säännöllisesti (The Institute of Internal Auditors, 2024a).

Uusien standardien tarjoamin mahdollisuuksien lisäksi ne kasvattavat sisäiseen tarkastukseen kohdistuvia odotuksia. Haastateltava 1 huomautti odotuksien liittyvän yhä enemmän myös riskienhallinnan kehittämiseen, joka haastateltavan mielestä kuuluisi toiselle valvontalinjalle:

“Lähinnä vaan sitä tuskailen, että kun sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen tässä organisaatiossa on lakisääteinen, niin mä näen, että mun tehtävä on tuottaa sitä arviointitietoa miten sisäinen valvonta ja riskienhallinta toimii. Mutta kyllähän multa koko ajan enemmän odotetaan sitä, että mä tekisin asioita sisäisen valvonnan kehittämiseksi, joka on sellainen jatkuva vääntö. [– –] ... mulla olisi ehkä paljon annettavaa siihen, mutta näen, että se ei ole sisäisen tarkastuksen ensisijainen tehtävä.” (H1)

Haastateltavan huomio korostaa sisäisen tarkastuksen ja toisen valvontalinjan työnjaon merkitystä. Uusissa standardeissa ei edellytetä, että sisäinen tarkastus ottaisi vastuuta myös operatiivisesta riskienhallinnasta (The Institute of Internal Auditors, 2024a). Jos sisäinen tarkastus sekaantuu toiseen linjaan, voi riippumattomuus ja objektiivisuus vaarantua (Bantleon ja muut 2021). Koivu ja muut (2013) muistuttavat, että kolmen linjan mallissa sisäisen tarkastuksen tehtävä on arvioida riskienhallintaa, ei johtaa sitä. Haastateltavan havainto viestii ymmärrystä sisäisen tarkastuksen roolista, jossa riippumattomuus on avainasemassa.

6.6 Sisäisen tarkastuksen tulevaisuus

Viimeisessä haastatteluteemassa haluttiin kartoittaa sisäisen tarkastuksen roolin kehitystä. Aikaisempien tutkimusten ja uusien ammattistandardien mukaan sisäisen tarkastuksen rooli on laajentunut vuosien saatossa (Chambers ja Odar, 2015; Eulerich ja Eulerich, 2020; The Institute of Internal Auditors, 2024a). Lisäksi sisäisen tarkastuksen merkitys riskienhallinnassa on kasvanut, missä odotukset kohdistuvat yhä enemmän lisäarvon tuottamiseen. Alan kehityssuuntiin kuuluu myös teknologian, kuten data-analytiikan ja tekoälyn, laajempi hyödyntäminen, esimerkiksi suurten tietomäärien käsittelyn, väärinkäytösten havaitsemisen ja toisaalta myös resurssien allokoinnin näkökulmasta (Bonrath ja Eulerich, 2024).

6.6.1 Sisäisen tarkastuksen roolin kehittyminen

Useat haastateltavat korostivat, että yksittäisen tarkastusten sijaan tarkastustyössä pyritään yhä enemmän kohti jatkuvampaa prosessia, jossa riskit havaitaan ajoissa. Haastateltavan 2 mukaan:

“Mä näen ja toivon, että se tarkastuksen roolista tulisi just enemmän semmoinen proaktiivinen, että havaittaisiin asioita ennen, kun riski toteutuu ja pystyttäisiin ikään kuin katsomaan sinne tulevaisuuteen enemmän, että tarkastaja olisi tavaltaan koko matkan ajan mukana tukena ja kumppanina.” (H2)

Haastatteluaineiston perusteella sisäisestä tarkastuksesta halutaan myös kumppani, joka tuo yhä enemmän arvoa organisaation liiketoiminnalle. Haastateltavat eivät toivo, että sisäinen tarkastus koetaan vain ulkopuolisen kontrolloijana. Niinpä tarkastustoiminnan tulisi tuottaa organisaatiolle sellaista tietoa, joka olisi hyödyllistä ja päätöksentekoa tukevaa. Haastateltava 4 painotti: ”Jotta johto sitoutuisi tarjottuihin suosituksiin ja kokisi ylipäättään sisäisen tarkastuksen aidosti hyödylliseksi toiminnoksi, on tarkastushavaintojen oltava relevantteja ja toteuttamiskelpoisia”.

“Toivottavasti me ollaan enemmän ja enemmän semmoinen partneri, eikä joku funktio, joka ilmestyy paikalle ja ärsyttää kaikkia. [– –] ... Toivottavasti pysytään niinku relevantteina, koska me kuitenkin annetaan aina niihin havaintoihin suosituksia, joiden pitää olla ajankohtaisia ja mahdollisia.” (H4)

Ennaltaehkäisyn näkökulmasta teknologian odotetaan tukevan sisäisen tarkastuksen roolia. Haastateltavat mainitsevat esimerkiksi data-analytiikan tuomat mahdollisuudet tiettyjen prosessien automatisoinnin yhteydessä, tehostaen muun muassa riskienvalvontaa. Haasteltavien 5 ja 7 mukaan analytiikkaa hyödyntäen voitaisiin havaita varoittavia signaaleja jo heti niiden syntyessä, jolloin sisäisen tarkastuksen reagointimahdollisuudet muuttuvissa riskiolosuhteissa paranisivat. Kuitenkaan kaikilla organisaatioilla ei vielä ole valmiuksia hyödyntää edistynyttä data-analytiikkaa, joka haastatteluissa mainittiin myös rajoitteena teknologian mahdollistamien hyötyjen saavuttamiselle. Tämä voi johtua organisaatioiden eroista resursseissa, osaamisessa tai toimialalla olevasta sääntelystä. Siksi teknologian hyödyntäminen esimerkiksi vakuutus- ja energia-alalla kehittyvät eri tahdissa.

Lähes kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että sisäisen tarkastuksen rooli tulee kehittymään entistä enemmän neuvoa antavaksi. Sisäinen tarkastus halutaan tulevaisuudessa nähdä ennen kaikkea johdon kumppani tarjoamalla laaja-alaista näkemystä ja sparrausta esimerkiksi riskienhallinnan parantamiseksi.

“Kyllä mä nään sen niin, että myös tulevaisuudessa se meidän rooli olisi enemmän sitä, että tuetaan sitä johtoa eikä vaan niin että raportoidaan jotain havaittuja ongelmia.” (H5)

Haastateltava 3 mainitsi, että hänen aiemmassa työpaikassansa sisäiseltä tarkastukselta kysyttiin aktiivisesti tulkintoja ja neuvoja erilaisiin asioihin, mikä vahvisti sisäisen tarkastuksen konsultoivaa roolia. Toisaalta voidaan todeta, että pankkisektorilla, joka on tiukasti valvottu ja säännelty, korostetaan puolueettomuutta. Haastateltavan 3 mukaan sisäiset tarkastajat eivät voi antaa suoria ohjeita liiketoiminnalle, vaikka toivookin tiiviimpää yhteistyötä ja vuoropuhelua johdon kanssa.

“Oma toive olisi, jos tästä tulisi enemmän semmoinen neuvoa antava, että varsinkin täällä pankkimaailmassa me ei voida ottaa kantaa, et meidän vaan tarkastetaan ja se on niinku hyvin suppeaa mitä me voidaan neuvoa. [– –] ... Edellisessä työpaikassa sisäinen tarkastus oli sellaisessa roolissa, että meiltä kysyttiin tulkin-toja eri asioihin tosi paljon. Ja tässä nykyisessä ei niinkään, että siinä on semmoinen eroavaisuus.” (H3)

Chambers ja Odar (2015) korostavat, että sisäisen tarkastuksen odotetaan tuovan organisaatiolle lisäarvoa tarjoamalla riippumatonta ja objektiivisia kehitysideoita, asettumatta kuitenkaan liiketoimintajohdon rooliin. Voidaankin todeta, että kun roolit ja vastuut ovat selkeitä, sisäinen tarkastus voi samanaikaisesti olla sekä sparraileva kumppani että riippumaton arvioija.

6.6.2 Tarkastustyön kehittäminen

Jotta sisäisen tarkastuksen rooli olisi tulevaisuudessa entistä vaikuttavampaa, haastateltavat ehdottivat konkreettisia kehitysideoita toiminnan tehostamiseen. Haastateltavien yleisenä näkemyksenä korostuivat jatkuvuuden, riskiperusteisuuden ja raportoinnin kehittäminen. Vuosittaisesta tarkastussyklistä haluttaisiin siirtyä enemmän joustavampaan malliin, jossa keskeisiä toimintoja ja riskejä seurataan jatkuvasti, esimerkiksi erillisen mittariston avulla.

“No just se jatkuvuus ja riskiperusteisuuden kehittäminen. Se auttaa siihen, että ei tule vaan niinku x kappaletta tarkastusraportteja vuodessa vaan meillä olisi vaikka joku mittaristo, mitä pystyisi seuraamaan jatkuvasti.” (H2)

Jatkuva ja riskilähtöinen lähestymistapa varmistaisi haastateltavan 6 mukaan sen, että resurssit kohdistetaan organisaation kannalta olennaisimpiin kohteisiin.

“ [– –] ... painopiste pitäis olla niissä oikeesti merkittävässä riskeissä ja suunta pitäis olla sellasta jatkuvaa ja kehittävää. Mun mielestä sillä lisäarvon tuottamisella on suurin merkitys ja sillä mitä me voidaan saada aikaan.” (H6)

Yhdeksi kehitysideaksi nimettiin myös raportointikäytäntöjen parantaminen. Haastatteluaineiston mukaan pitkät ja perinteiset tarkastusraportit koettiin raskaiksi. Haastateltavat 2 ja 6 toivovat, että raportoinnissa siirryttäisiin reaaliaikaisempaan ja interaktiivisempaan suuntaan. Raportoinnin kehityksellä tavoiteltaisiin hyötyjä, jossa johto saisi nopeammin palautetta ja voisi reagoida havaintoihin heti. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että suositukset voitaisiin toteuttaa myös tehokkaasti käytännössä, jolloin vaikuttavuutta lisättäisiin seuraamalla suositusten toteutumista.

“Raportointi on sellainen mitä voisi kehittää, koska raportit on aina raportteja ja monessa organisaatiossa on omat käytännöt, millaisia raportteja tehdään. Millaisia raportteja tarkastettavat haluaa lukea? Jos sitä saisi vaikka jotenkin reaaliaikaisemmaksi tai interaktiivisemmaksi, niin siitä olisi enemmän hyötyä kuin se, että heitetään semmoinen 40 sivuinen luettavaksi ja sitten pitää saada kommentit viikon sisällä.” (H2)

“Raportointia voisi kehittää enemmän sellaiseksi ketterämmäksi niin, ettei aina tarvitse odottaa virallista, viimeistä loppuraporttia vaan voisi olla jotain väli checkejä niin et palautetta voisi antaa heti. Ne loppuraportit ei oo mistään kevyestä päästä.” (H6)

Lopuksi haastatteluaineistossa viitattiin sisäisen tarkastuksen prosessin tehostamistarpeeseen ja mahdollisuuksiin oppia myös muilta organisaatioilta. Haastateltavan 4 mukaan benchmarking on hyödyllinen tapa tunnistaa tarkastustyön parhaita käytäntöjä ja uusia ideoita. Haastateltava toteaa, että erilaisia keinoja toiminnan kehittämiseksi löytyy varmasti paljon ja jatkuvasti. Niinpä kehitystyö on tärkeää toiminnan tehokkuuden lisäämisessä. Sisäinen tarkastus pysyy tehokkaana myös tulevaisuudessa, kun sen toimintaa kehitetään ja omaksutaan hyväksi todettuja käytäntöjä. Yleisesti voidaan todeta, että haastateltavat näkevät sisäisen tarkastuksen tulevaisuuden ketterämpänä ja teknologiaa hyödyntävänä strategisena toimintona, joka säilyttää riippumattomuutensa tuottaen lisäarvoa proaktiivisen riskienhallinnan ja suositusten perusteella.

7 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin haastateltavien kertomien kokemusten pohjalta, minkälainen rooli sisäisellä tarkastuksella on organisaation riskienhallinnassa ja millaisia vaikutuksia uusilla ammattistandardeilla on tarkastustyöhön. Tutkimuksen kohteena oli sisäisen tarkastuksen rooli väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa sekä uusien kansainvälisten sisäisen tarkastuksen ammattistandardien vaikutukset tarkastustoimintaan. Laadullinen tutkimus toteutettiin haastattelemalla sisäisiä tarkastajia eri toimialoilta. Tutkimuksen viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset, vastataan tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Keskeiset tulokset

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset esitetään neljän tutkimuskysymyksen mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli analysoida, miten uudistetut ammattistandardit ovat vaikuttaneet sisäisen tarkastuksen työskentelytapoihin ja prioriteetteihin. Tutkimustulokset osoittavat, että uudistuneiden IIA:n kansainvälisten ammattistandardien koettiin selkeyttävän jo aiemmin käyttöön otettuja toimintatapoja. Suurin osa haastateltavista ei havainnut merkittäviä muutoksia jokapäiväisessä tarkastustyössä uusien standardien seurauksena. Haastattelun tulos on ymmärrettävä, koska vanhat vuoden 2017 standardit edellyttivät sisäiseltä tarkastukselta muun muassa väärinkäytösriskien arviointia (The Institute of Internal Auditors, 2017).

Haastateltavien mukaan riskiperusteinen lähestymistapa on ollut vakiintunut käytäntö, joten standardiuudistusten ei koettu muuttaneen sitä merkittävästi. Standardiuudistus korostaa toimintamallia, jossa merkittävimmät riskit, mukaan lukien väärinkäytösriskit, priorisoidaan (The Institute of Internal Auditors, 2024a). Toimintatapoja on kuitenkin kehitetty, sillä muutamien haastateltavien mukaan tarkastusdokumentaatio ja -raportointi koettiin parantuneen laadullisesti. Lisäksi tarkastustoimintaa luonnehdittiin

strategisemmaksi. Haastatteluaineiston mukaan standardiuudistus toi uusia vaatimuksia tarkastusjohdon rooliin. Tutkimustulokset osoittavat, että tarkastustoiminnan reaktiivisuuden uskotaan vähentyvän myös tulevaisuudessa, jolloin yksittäiset tarkastukset integroituvat paremmin organisaation strategiaan tavoitteisiin.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli analysoida, miten sisäiset tarkastajat voivat hyödyntää uusia standardeja väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa riskiperusteisen lähestymistavan näkökulmasta. Tutkimustuloksista selviää, että uudet standardit toimivat ennen kaikkea viitekehyksenä ohjaten sisäisiä tarkastajia johdonmukaiseen väärinkäytösriskien hallintaan. Tehokkaimmat tavat väärinkäytösten ehkäisyssä ovat haastateltavien mukaan toimivat kontrollit ja hyvä hallintotapa. Uudet standardit velvoittajat tarkastajia huomioimaan väärinkäytösriskit jo tarkastuksen suunnitteluvaiheessa (The Institute of Internal Auditors, 2024a). Riskiperusteiseen lähestymistapaan viitaten tutkimustuloksista ilmeni, että joissakin organisaatioissa on suoritettu yllätystarkastuksia, jotka viestivät sisäisen tarkastuksen kyvystä reagoida nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Kokonaisuudessaan tutkimustulokset osoittavat, että sisäiset tarkastajat ovat jo ennen standardien uudistusta omaksuneet riskiperusteisen lähestymistavan osaksi prosessejaan. Sisäiset tarkastajat arvioivat käytössä olevia kontrolleja kriittisesti, tekevät tarvittaessa yksittäisiä tarkastuksia merkittävimpien riskien toimintoihin ja pyrkivät kehittämään teknologisia apuvälineitä riskien havaitsemiseksi.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä käsiteltiin keskeisimpiä haasteita ja mahdollisuuksia, joita sisäiset tarkastajat kohtaavat tarkastustyössä. Tutkimusaineiston perusteella sisäisen tarkastuksen haasteet liittyvät resursseihin, osaamiseen ja toimintaympäristöön. Väärinkäytösten näkökulmasta haasteena on se, ettei organisaatiolla ole käytössä riittäviä henkilö- tai tietoresursseja datan analysoinnin tai jatkuvan seurannan tueksi. Teknologian kerrottiin tarjoavan mahdollisuuksia tarkastuksen tehostamiseen, mutta haasteena on organisaation rajalliset resurssit sen laajempaan hyödyntämiseen.

Tutkimustuloksista selvisi, että yksi merkittävä haaste liittyy standardien tunnettuuteen organisaatioissa. Osa haastateltavista koki, että organisaation johto ei tunnu antavan sisäisen tarkastuksen ammattistandardeille suurta painoarvoa, koska ne eivät ole velvoittavia lain näkökulmasta. Tämä koettiin viestinnälliseksi haasteeksi. Koska ammattistandardit ovat luonteeltaan periaatteellisia suosituksia, eivätkä ne velvoita juridisesti, haasteena nähtiin johdon sitouttaminen standardien vaatimuksiin. Haastatteluaineistosta ilmeni, että standardeja on pyritty sisällyttämään organisaation sisäisiin ohjeisiin, mutta ilman kattavaa perehdytystä niiden merkitys saattaa jäädä pinnalliseksi. Tämä viittaa koulutuksen ja viestinnän kehittämistarpeisiin.

Asenne standardiuudistusta kohtaan koettiin yleisesti myönteisenä. Vaikka standardiuudistuksesta on kulunut vasta vähän aikaa, haastatteluaineistosta on havaittavissa mahdollisuuksia, joita uudet standardit voivat tuoda tarkastustyöhön. Tällaisia mahdollisuuksia olivat muun muassa laadun parantuminen raportoinnissa ja dokumentoinnissa, strategisempi ja ennakoivampi rooli organisaatiossa sekä sisäisen tarkastuksen aseman vahvistuminen. Standardien seurauksena tarkastusraportit koettiin selkeämmiksi ja johdonmukaisemmiksi. Esimerkiksi haastateltavan 3 mukaan tarkastusraporteissa tuodaan nykyään entistä näkyvämmäksi riskinottohalukkuus ja arviointikriteerit, joka auttavat ymmärtämään havaintojen perusteluja. Tämä lisää tarkastuksen läpinäkyvyyttä ja auttaa tarkastuskohteita sitoutumaan sisäisen tarkastuksen antamiin suosituksiin.

Neljännessä eli viimeisessä tutkimuskysymyksessä haluttiin kartoittaa, miten uudet ammattistandardit voisivat tehostaa väärinkäytösten ehkäisemistä ja havaitsemista. Useat haastateltavat kokevat standardit hyödyllisinä suuntaviivoina tarjoten viitekehyksen väärinkäytösriskien huomioimiselle. Standardien päivitys on muistuttanut tarkastajia väärinkäytösriskien arvioinnista jokaisessa tarkastuksessa. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että standardit ovat yleisluontoisia, eikä niiden uudistaminen automaattisesti paranna sisäisen tarkastuksen tehokkuutta tai kykyä tuottaa lisäarvoa. Esimerkiksi haastateltavan 6 mukaan standardit eivät yksinään vaikuta tehokkuuteen, mikäli organisaatiolla ei lähtökohtaisesti ole riittäviä resursseja tai intressejä.

Haastatteluaineiston mukaan sisäiset tarkastajat ovat yhtä mieltä siitä, ettei sisäinen tarkastus voi yksinään estää väärinkäytöksiä, vaan tehtävänä on arvioida käytössä olevien kontrollien toimivuutta. Tutkimusaineiston mukaan standardien vaikutus sisäisen tarkastuksen tehokkuuteen väärinkäytöksiä näkökulmasta tulee konkreettistumaan ajan myötä, kun organisaatiot toteuttavat tarkastuksen antamia toimenpide-ehdotuksia. Yhteenvetona voidaan todeta, että sisäiset tarkastajat kokevat uudet standardit hyödyllisinä. Toisaalta standardit koetaan riittämättömiksi, ellei organisaatio pidä yllä eettistä kulttuuria tai sitoudu noudattamaan tarkastuksen suosituksia.

Tutkimuksen keskeisimmät havainnot mukailevat tutkielman teoriaosan aikaisempia tutkimuksia. Tämän tutkimuksen tulokset täydentävät aikaisempaa kirjallisuutta empiirisellä näkökulmalla standardiuudistuksen konkreettisista vaikutuksista sisäisen tarkastuksen työhön sekä väärinkäytösten ehkäisemiseen ja havaitsemiseen. Yhteenvetona voidaan todeta, että standardiuudistuksen todellinen hyöty konkretisoituu tulevaisuudessa, mikäli organisaatio on valmis panostamaan sisäiseen tarkastukseen luomalla ympäristön, jossa standardien mukaista toimintaa arvostetaan ja tuetaan. Toisaalta tutkimustulokset viittaavat siihen, että standardit ovat tehokas apuväline, sillä riskiperusteinen ja teknologiaa hyödyntävä sisäinen tarkastus ehkäisee ja havaitsee väärinkäytöksiä tehokkaammin (ACFE, 2024). Tutkimustuloksista voidaan todeta, että uudistetut standardit tuovat sisäiselle tarkastukselle kaivattua selkeyttä. Siitä huolimatta suuria tai merkittäviä muutoksia ei ole tässä kohtaa havaittu.

7.2 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on syytä huomioida erilaisia rajoituksia. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusmenetelmää ja aineistoa kriittisestä näkökulmasta sekä arvioidaan, millaisia rajoitteita ne asettavat tutkimustulosten yleistettävyydelle ja luotettavuudelle. Laadullisen tutkimuksen aineisto koostuu tässä tutkimuksessa seitsemästä sisäisen tarkastajan haastattelusta. Koska haastattelujen määrä oli rajallinen, se rajoittaa osaltaan

tulosten yleistettävyyttä. Pieni otoskoko merkitsee sitä, etteivät tutkimuksen havainnot edusta kaikkien sisäisten tarkastajien näkemyksiä. Vaikka haastateltavat valittiin eri organisaatioista ja toimialoilta aineiston monipuolisuuteen viitaten, tuloksia tulee tulkita kontekstisidonnaisesti, sillä ne kuvaavat sisäisten tarkastajien tilannetta ja näkemyksiä tutkimusajankohtana.

Aineiston valinnassa käytetyt rajaukset ovat saattaneet vaikuttaa tutkimustuloksiin. Rajauksilla varmistettiin, että haastateltavilla on riittävästi kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, vaikka tehdyt rajaukset ovat saattaneet kaventaa aineistoa. Puolistrukturoidussa teema-haastattelussa aineisto on luonteeltaan subjektiivista, missä haastateltavien vastaukset kuvaavat heidän kokemuksiaan ja mielipiteitä. Lisäksi on mahdollista, että haastateltavat kokivat arkaluonteisen tiedon jakamisen ongelmaksi, vaikka anonymiteetti pyrittiin varmistamaan.

Tutkijan näkökulmasta haastattelukysymysten asettelu ja mahdolliset tarkentavat lisäkysymykset ovat saattaneet ohjata keskustelua tiettyyn suuntaan. Tämä voi lisätä vastauksien hajautuneisuutta. Tätä pyrittiin vähentämään ennalta laaditulla haastattelurungolla ja neutraalilla kysymysten asettelulla. Muita tutkimusta rajoittavia tekijöitä ovat haastateltavien avoimuus, haastattelijan kokemattomuus ja aineiston keruun ajankohta.

Aineiston analyysissä käytetty laadullinen sisältöanalyysi on menetelmä, jossa teemoja ja kategorioita muodostettiin tutkimusaineiston pohjalta. Sisältöanalyysi on menetelmänä tulkinnanvarainen, koska tutkijan tekemät luokittelut ja johtopäätökset voivat liittyä myös tutkijan omaan ymmärrykseen aiheesta. Vaikka analyysiprosessia pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi ja analyysissä käytettiin haastateltavien suoria lainauksia, on mahdollista, että toinen tutkija olisi korostanut eri asioita samasta aineistosta. Toisin sanoen tutkimuksen reliabiliteetti eli toistettavuus on rajoitettu, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Tästä syystä tutkimustuloksia verrattiin aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin sekä pyrittiin varmistamaan, että tulkinnat pohjautuvat usean haastateltavan näkemyksiin.

Tutkimuksen ajoitus ja tutkittavan ilmiön uutuus sisältävät rajoittavia seikkoja. IIA julkaisi uudet ammattistandardit vuoden 2024 alussa, ja organisaatioiden on tullut ottaa ne käyttöön viimeistään 1.1.2025. Haastattelut toteutettiin melko pian uusien standardien käyttöönoton jälkeen, joka tarkoittaa, että standardien käytännön soveltaminen oli haastatteluhetkellä alkuvaiheessa. Monissa organisaatioissa pitkäaikaisia vaikutuksia ei olla voitu vielä havaita. Koska väärinkäytösten ehkäiseminen ja havaitseminen on pitkäaikainen ja kehittyvä prosessi ottaen huomioon muuttuvan toimintaympäristön, on epätoimennäköistä, että merkittäviä muutoksia nähtäisiin alle vuoden sisällä standardien päivityksestä. Siksi tutkimus on rajattu tarkastelemaan sisäisten tarkastajien kokemuksia ja arvioita uudistuksen vaikutuksista, eikä pysty näin ollen mittamaan esimerkiksi väärinkäytösten havaitsemisessa tapahtuneita muutoksia tilastollisesti.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus tarjoaa ajankohtaista ja monipuolista ymmärrystä sisäisen tarkastuksen roolista uusien ammattistandardien näkökulmasta. Sisäisen tarkastuksen ammattistandardeja on tutkittu verrattain vähän, jonka vuoksi aihepiiristä onkin mahdollistaa kehittää useita jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksessa havaitut ilmiöt, kuten tarkastustyön strateginen asema organisaation hallintojärjestelmässä, resurssit ja teknologian kehitys voisivat olla jatkotutkimuksiin soveltuvia osa-alueita.

Tutkimuksessa havaittiin, että uusien ammattistandardien vaikutukset tarkastustyöhön jäävät toistaiseksi odotusten tasolle. Muutaman vuoden päästä tehtävässä pitkittäistutkimuksessa voisi selvittää, miten sisäisen tarkastuksen työ ja tehokkuus väärinkäytösten ehkäisyssä on kehittynyt standardien käyttöönoton jälkeen. Tutkimus voisi kartoittaa, ovatko tässä tutkimuksessa havaitut maltilliset muutokset johtaneet pidemmällä aikavälillä mitattavissa oleviin parannuksiin. Samalla voitaisiin seurata organisaation johdon sitoutumista standardien periaatteisiin: onko sitoutuminen kasvanut vai laskenut pidemmän aikavälin mittauksissa? Kvantitatiivisten mittareiden avulla voitaisiin tutkia sisäisen

tarkastuksen ehkäiseviä toimenpiteitä väärinkäytösten näkökulmasta ennen ja jälkeen standardiuudistuksen. Näin voitaisiin erottaa, mitkä vaikutukset johtuvat standardien uudistuksesta ja mitkä muista tekijöistä.

Sisäistä tarkastusta voitaisiin tutkia myös laajemmasta näkökulmasta. Jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa kyselytutkimus sisäisille tarkastajille, esimerkiksi Sisäiset tarkastajat ry:n jäsenille tai kansainvälisesti, jossa selvitetään standardiuudistuksen vaikutuksia ja väärinkäytösten ehkäisyn käytäntöjä. Kyselytutkimus mahdollistaisi kvantitatiivisen tiedonkeruun esimerkiksi siitä, kuinka moni sisäisen tarkastuksen yksikkö on muuttanut esimerkiksi tarkastussuunnitelmaa uusien standardien seurauksena, tai kuinka hyödylliseksi sisäisevät tarkastajat arvioivat uudet standardit annetulla asteikolla. Tutkimustuloksia voitaisiin ristiintaulukoida organisaation koon, toimialan tai maantieteellisen sijainnin perusteella, mistä nähtäisiin eroavaisuuksia selittävät tekijät. Lisäksi olisi mielenkiintoista vertailla suomalaisia ja kansainvälisiä organisaatioita: onko väärinkäytösten ehkäisy edistyneempää suomalaisissa sisäisen tarkastuksen yksiköissä verrattuna muuhun maailmaan.

Koska tutkimus osoitti, että organisaation toiminta ja tuki ovat kriittisessä asemassa standardien hyödyntämisessä, jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa myös organisaatiotasolla. Tutkimukseen voitaisiin valita esimerkiksi muutama eri organisaatio, jotka ovat ottaneet uudet standardit poikkeuksellisen vakavasti ja toisaalta organisaatio, jossa muutos on ollut minimaalinen. Haastatteleamalla sisäisiä tarkastajia, johtoa, tarkastusvaliokuntaa ja sisäistä valvontaa, voidaan etsiä tekijöitä, jotka edistävät tai estävät uusien standardien laajaa hyödyntämistä. Tutkimustulokset voisivat koota yhteen parhaiksi todetut käytännöt, miten sisäinen tarkastus voi organisaation tuella maksimoida standardien tarjoamat hyödyt.

Jatkotutkimusta on tarpeellista tehdä myös teknologian ja analytiikan näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan data-analytiikan ja tekoälyn hyödyntäminen nähdään sekä mahdollisuutena että haasteena väärinkäytösten havaitsemisessa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin

keskittyä näkökulmaan, miten uudet teknologiat voidaan integroida tehokkaasti sisäisen tarkastuksen prosesseihin väärinkäytösten ehkäisemiseksi ja havaitsemiseksi. Tällaisessa kokeellisessa – tai kehitystutkimuksessa voitaisiin rakentaa malli, esimerkiksi tekoälyä hyödyntäen, jossa testataan sen tehokkuutta väärinkäytösriskien havaitsemisessa. Vaihtoehtoisesti sisäisten tarkastajien osaamista voitaisiin kartoittaa teknologian näkökulmasta kyselytutkimuksen avulla. Koska teknologian merkitys kasvaa koko ajan, voi olla, että IIA tulee tulevaisuudessa täydentämään standardeja teknologiaan liittyvällä ohjeistuksella.

Lähteet

- Asare, S. K., Wright, A., & Zimbelman, M. F. (2015). Challenges facing auditors in detecting financial statement fraud: Insights from fraud investigations. *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, 7(2), 63-111.
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2024). *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*. Noudettu 15.1.2025 osoitteesta <https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rtnn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf>
- Bantleon, U., d'Arcy, A., Eulerich, M., Hucke, A., Pedell, B., & Ratzinger-Sakel, N. V. (2021). Coordination challenges in implementing the three lines of defense model. *International Journal of Auditing*, 25(1), 59-74. <https://doi.org/10.1111/ijau.12201>
- Bekiaris, M., Efthymiou, T., & Koutoupis, A. G. (2014). *Economic crisis impact on corporate governance and internal audit: the case of Greece*. SSRN.
- Bonrath, A., & Eulerich, M. (2024). Internal auditing's role in preventing and detecting fraud: An empirical analysis. *International Journal of Auditing*, 28(4), 615–631. <https://doi.org/10.1111/ijau.12342>
- Brata, I. O. D. (2021). The Influence of Internal Audit Toward Fraud Prevention in One Of Banks In Bandung. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(8), 840-845.
- Burnaby, P., Howe, M., & Muehlmann, B. W. (2011). Detecting fraud in the organization: an internal audit perspective. *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, 3(1), 195-233.
- Chambers, A. D., & Odar, M. (2015). A new vision for internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 30(1), 34-55. <https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2014-1073>
- Chambers, R. (2020). Fraud Report Affirms Internal Audit's Value at Critical Time. *Audit Beacon*. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta <https://www.richardchambers.com/fraud-report-affirms-internal-audits-value-at-critical-time/>
- Coram, P., Ferguson, C., & Moroney, R. (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting and Finance (Parkville)*, 48(4), 543-559. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2007.00247.x>

- Craja, P., Kim, A., & Lessmann, S. (2020). Deep learning for detecting fraud financial statements. *Decision Support Systems*, 139, 113421. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113421>
- De Oliveira, E. D., Morais, C., Pasion, R., & Hodgson, J. (2020). "It is no big deal!": Fraud Diamond theory as an explanatory model to understand students' prevalence and perceptions of severity of academic fraudulent behavior.
- Dellaportas, S. (2013). Conversations with inmate accountants: Motivation, opportunity and the fraud triangle. *Accounting forum*, 37(1), 29-39. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2012.09.003>
- Demirović, L., Isaković-Kaplan, Š. & Proho, M. (2021). Internal Audit Risk Assessment in the Function of Fraud Detection. *Journal of Forensic Accounting Profession*, 1(1) 35-49.
- DeZoort, F. T., & Harrison, P. D. (2018). Understanding Auditors' Sense of Responsibility for Detecting Fraud Within Organizations. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 857-874. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3064-3>
- Dimitrijevic, D., Milovanovic, V., & Stancic, V. (2015). The Role of A Company's Internal Control System in Fraud Prevention. *E-finanse*, 11(3), 34-44. <https://doi.org/10.1515/fiqf-2016-0117>
- Drogalas, G., Pazarskis, M., Anagnostopoulou, E., & Papachristou, A. (2017). The effect of internal audit effectiveness, auditor responsibility and training in fraud detection. *Accounting and Management Information Systems*, 16(4), 434-454. <https://doi.org/10.24818/jamis.2017.04001>
- Engelbrecht, L., Yasseen, Y., & Omarjee, I. (2018). The role of the internal audit function in integrated reporting: A developing economy perspective. *Meditari Accountancy Research*, 26(4), 657-674. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2017-0226>
- Enofe, A. O., Mgbame, C. J., Osa-Erhabor, V. E., & Ehiorobo, A. J. (2013). The role of internal audit in effective management in the public sector. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(6).
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). Johdatus laadulliseen tutkimukseen (10. painos). Vasta paino.

- Eulerich, A. K., & Eulerich, M. (2020). What is the value of internal auditing? A literature review on qualitative and quantitative perspectives. *A Literature Review on Qualitative and Quantitative Perspectives (April 22, 2020)*. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 94, 83-92.
- Fitri, F., Syukur, M., & Justisa, G. (2019). Do The Fraud Triangle Components Motivate Fraud In Indonesia? *Australasian Accounting, Business & Finance journal*, 13(4), 63-72. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v13i4.5>
- Florea, R., & Florea, R. (2013). Internal audit and corporate governance. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 16(1), 79.
- Halbouni, S. S. (2015). The Role of Auditors in Preventing, Detecting, and Reporting Fraud: The Case of the United Arab Emirates (UAE). *International Journal of Auditing*, 19(2), 117-130. <https://doi.org/10.1111/ijau.12040>
- Handoyo, B. R. M., & Bayunitri, B. I. (2021). The influence of internal audit and internal control toward fraud prevention. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 3(1), 45-64.
- Hassink, H., Meuwissen, R., & Bollen, L. (2010). Fraud detection, redress and reporting by auditors. *Managerial Auditing Journal*, 25(9), 861-881. <https://doi.org/10.1108/02686901011080044>
- Hillison, W., Pacini, C. & Sinason, D. 1999. The internal auditor as fraud-buster. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 14, No. 7, 351–362.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Homer, E. M. (2020). Testing the fraud triangle: A systematic review. *Journal of Financial Crime*, 27(1), 172–187. <https://doi.org/10.1108/JFC-12-2018-0136>
- Jones, K. K., Baskerville, R. L., Sriram, R. S., & Ramesh, B. (2017-01-01). The impact of legislation on the internal audit function. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(4), 450–470. <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2015-0019>
- Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M., Vehmas, K., . . . Koivu, E. (2013). *Sisäinen tarkastus* ([Päivitetty laitos] [Uud. laitos]). Tietosanomaa.

- Koivu, E., Ranta-Aho, M., & Vuoti, H. (2010). *Väärinkäytösrisikit hallintaan: Johdon ja tarkastuksen käytännön opas*. Tietosanoma.
- Kuo, C., & Tsang, S. S. (2022). Detection of price manipulation fraud through rational choice theory: evidence for the retail industry in Taiwan. *Security Journal*, 1–20.
- Levy, M. (2024). Embracing the 2024 IPPF evolution: Key changes for internal auditors. Diligent. Noudettu 15.2.2025 osoitteesta <https://www.diligent.com/resources/blog/embracing-the-2024-ippf-evolution>
- Liu, X., Fan, M., & Yang, Z. (2022-07-05). Identification and Early Warning of Financial Fraud Risk Based on Bidirectional Long-Short Term Memory Model. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022, 1–8. <https://doi.org/10.1155/2022/2342312>
- Mangala, D., & Kumari, P. (2015). Corporate Fraud Prevention and Detection: Revisiting the Literature. *Journal of Commerce and Accounting Research*, 4(1), . <https://doi.org/10.21863/jcar/2015.4.1.006>
- Mansor, N., & Abdullahi, R. (2015). Fraud triangle theory and fraud diamond theory. Understanding the convergent and divergent for future research. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*, 1(4), 38-45.
- Manurung, D. T., & Hadian, N. (2013). Detection fraud of financial statement with fraud triangle. In *Proceedings of 23rd International Business Research Conference* (Vol. 36, No. 8, pp. 1-18).
- McKee, T. E. (2006). Increase your fraud auditing effectiveness by being unpredictable. *Managerial Auditing Journal*, 21(2), 224–231. <https://doi.org/10.1108/02686900610639338>
- Niemi, P. (2018). *Sisäinen tarkastus käytännössä* (1. painos.). Alma.
- Omar, N., & Abu Bakar, K. M. (2012). Fraud prevention mechanisms of Malaysian government-linked companies: An assessment of existence and effectiveness. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(1), 15-31.
- Omoteso, K., Obalola, M., & Amran, A. (2014). *S. The Role of Auditing in the Management of Corporate Fraud*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320140000006006>

- Petraşcu, D., & Tieanu, A. (2014). The Role of Internal Audit in Fraud Prevention and Detection. *Procedia Economics and Finance*, 16, 489-497. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00829-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00829-6)
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- PwC. (2024). Global Economic Crime Survey 2024. Noudettu 27.2.2025 osoitteesta <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>
- Rashid, M., Al-Mamun, A., Roudaki, H., & Yasser, Q. R. (2022). An Overview of Corporate Fraud and its Prevention Approach. *Australasian Accounting, Business & Finance Journal*, 16(1), 101-118. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i1.7>
- Ratsula, N. (2016). Yrityksen sisäinen valvonta (2., uudistettu painos.). Edita Publishing Oy.
- Ratsula, N., & Ratsula, N. (2021). *Sisäinen valvonta: Käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen* (3., uudistettu painos.). Edita.
- Rezaee, Z., & Ben L. Kedia. (2012) Role of corporate governance participants in preventing and participants in preventing and detecting financial statement fraud. *Journal of Forensic & Investigative Accounting* 4.2 (2012): 176-205.
- Roden, D. M., Cox, S. R., & Kim, J. Y. (2016). The fraud triangle as a predictor of corporate fraud. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 20(1), 80–92.
- Rönkkö, J. (2014). Sisäinen tarkastus suomalaisissa listayhtiöissä – voimavara vai kuluerä? *Balanssi*. 6/2014, 20–23.
- Sawan, N. (2013). The role of internal audit function in the public sector context in Saudi Arabia. *African Journal of Business Management*, 7(6), 443-454.
- Shanikat, M., Al-Farah, A., & Dorgham, T. H. (2014). Occupational fraud prevention mechanisms: Jordanian companies experience. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(1), 84-92.
- Sihvonen, J., & Uusi-Hautamaa, L. (2019). *Väärinkäytökset yrityksissä: Estä, havaitse, korjaa* (1. painos.). Alma Talent.
- Sisäiset tarkastajat ry. (2024). *Kansainväliset sisäisen tarkastuksen ammattistandardit*. The Institute of Internal Auditors. Noudettu 1.2.2025 osoitteesta

<https://theiia.fi/wp-content/uploads/2025/01/suomi-2024--gias-kansainvaliset-sisaisen-tarkastuksen-standardit-ii.pdf>

Sisäiset tarkastajat ry. (2025). *Ammattistandardit*. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/amatillinen-ohjeistus/standardit/>

Sisäiset tarkastajat ry. (2025). *Sisäinen tarkastus*. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/amatillinen-ohjeistus/standardit/>

Sisäiset tarkastajat ry. (2025). *Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja organisaatiokulttuuri*. Noudettu 15.2.2025 osoitteesta <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/sisainen-valvonta-ja-riskien-hallinta-2/>

Skousen, C. J., Smith, K. R., & Wright, C. J. (2009). Detecting and predicting financial statement fraud: The effectiveness of the fraud triangle and SAS No. 99. In *Corporate Governance and Firm Performance* (Vol. 13, pp. 53-81). Emerald Group Publishing Limited.

Soh, D. S. B., & Martinov-Bennie, N. (2011-01-01). The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. *Managerial Auditing Journal*, 26(7), 605-622. <https://doi.org/10.1108/02686901111151332>

Suh, J. B., Nicolaides, R., & Trafford, R. (2019-03). The effects of reducing opportunity and fraud risk factors on the occurrence of occupational fraud in financial institutions. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 56, 79-88. <https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2019.01.002>

Tahvanainen, P. & Haikarainen, A. (2013). Väärinkäytösten havaitsemisen erityiskysymyksiä. *Balanssi*. 5/2013, 34-37.

Tamaş, A., Petraşcu, D., & Toader, M. I. (2018). Importance of Internal Audit Missions for Private Companies in Fraud Prevention and Detection. *Finance: Challenges of the Future*, 1(20), 19-33.

The Institute of Internal Auditors Finland. (n.d.). *Sisäinen tarkastus – Amatillinen ohjeistus*. Noudettu 3.2.2025 osoitteesta <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/amatillinen-ohjeistus/>

- The Institute of Internal Auditors. (2017). *Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit*. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta https://theiia.fi/wp-content/uploads/2016/12/standards_2017_fi.pdf
- The Institute of Internal Auditors. (2020). The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense. *IIA Position Paper*. 7/2020. Noudettu 15.2.2025 osoitteesta <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>
- The Institute of Internal Auditors. (2024). *The International Professional Practices Framework (IPPF)*. Noudettu 3.2.2025 osoitteesta <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/future-of-the-ippf-evolution/the-international-professional-practices-framework/>
- The Institute of Internal Auditors. (2024a). *The global internal audit standards*. Noudettu 12.1.2025 osoitteesta https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/globalinternalauditstandards_2024january9_printable.pdf
- The Institute of Internal Auditors. (2024b). *Glossary Comparison: 2024 Global Internal Audit Standards to 2017 Standards*. Noudettu 13.1.2025 osoitteesta <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/glossary-comparison-2024-global-internal-audit-standards-to-2017-standards.pdf>
- The Institute of Internal Auditors. (2025). *Future of the IPPF evolution*. Noudettu 15.2.2025 osoitteesta <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/future-of-the-ippf-evolution/>
- Transparency International. (2023). *What is Corruption?* Noudettu 25.2.2025 osoitteesta <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>
- Tuomi, J., Sarajärvi, A., & Tammi. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Umar, I., Samsudin, R. S., & Mohamed, M. (2015). The types, costs, prevention and detection of occupational fraud: The ACFE perspective. *International Conference on Accounting Studies (ICAS)*.
- Vanasco, Rocco R. "Fraud auditing." *Managerial Auditing Journal* 13.1 (1998): 4-71.

- Volodina, T., Grossi, G., & Vakulenko, V. (2022). The changing roles of internal auditors in the Ukrainian central government. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(6), 1-23. <https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2021-0057>
- Weekes-Marshall, D. (2020). The role of internal audit in the risk management process: A developing economy perspective. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 31(4), 154-165. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22471>
- Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. *The CPA Journal* (1975), 74(12), 38.
- Zamzami, F., Nusa, N. D., & Timur, R. P. (2016). The effectiveness of fraud prevention and detection methods at universities in Indonesia. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 66–69.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Yleiset tiedot

- Haastateltavan asema/titteli
- Organisaation toimiala
- Työvuodet sisäisen tarkastuksen tehtävissä
- Vastuualueet nykyisessä roolissa

Uudistuneiden sisäisen tarkastuksen ammattistandardien vaikutukset käytännön työhön

1. Oletko havainnut, että tarkastustehtävien painotukset tai toimintatavat olisivat muuttuneen viime aikoina?
2. Miten uudistuneiden standardien käyttöönotto on vaikuttanut työhösi tai työskentelytapoihisi?
3. Ovat vastuualueesi tai työn prioriteetit muuttuneet standardien uudistuksen seurauksena?
4. Miten uusien standardien tavoitteet näkyvät työssäsi?
 - Ovatko niiden tuomat mahdolliset muutokset toteutuneet odotetusti?
5. Onko uusien standardien käyttöönotto vaikuttanut tarkastustyön tehokkuuteen?
 - Oletko havainnut parannuksia tai haasteita tehokkuuden kannalta?
 - Voitko antaa konkreettisia esimerkkejä?
6. Mitkä ovat keskeisimmät uudet työkalut tai käytännöt, jotka ovat tulleet osaksi työtä standardien uudistuksen seurauksena?
 - Mitkä niistä ovat olleet erityisen hyödyllisiä tai haastavia?

Väärinkäytösten ehkäiseminen ja havaitseminen

7. Oletko havainnut muutoksia väärinkäytösten ehkäisemisen ja havaitsemisen tehokkuudessa standardien uudistuksen jälkeen?
 - Jos kyllä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet eniten?

8. Miten uudistuneet standardit väärinkäytösten ehkäisemisen ja havaitsemisen näkökulmasta näkyvät työssäsi?
- Voitko antaa esimerkkejä?
9. Ovatko uusien standardien jälkeen tulleet mahdolliset muutokset tuoneet lisäarvoa tarkastustyöhön?
10. Mitkä asiat ovat mielestäsi tehokkaimpia väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa tällä hetkellä?
- Onko jotain, jossa voisi parantaa?
11. Mitä koet suurimmiksi haasteiksi väärinkäytösten ehkäisemisessä ja havaitsemisessa?
12. Kertoisitko esimerkin tilanteesta, jossa väärinkäytösriski ehkäistiin tai havaittiin tarkastustyön avulla?

Riskienhallinta ja tarkastusprosessi

13. Miten riskienhallinnan merkitys näkyy päivittäisessä työssäsi?
14. Ovatko riskien tunnistaminen tai arviointi muuttunut standardien uudistuksen jälkeen?
15. Oletko huomannut muutoksien riskiperusteisen lähestymistavan soveltamisessa tarkastustyössä uusien standardien käyttöönoton jälkeen?
16. Koetko uusien standardien tehostavat riskienhallintaa organisaatiossasi?

Koulutus ja resurssit

17. Oletko saanut erityistä koulutusta uudistuneista standardeista?
18. Jos olet saanut koulutusta uusiin standardeihin liittyen, onko se ollut riittävää standardien sisäistämiseen ja soveltamiseen käytännössä?
19. Koetko tarvitsevasi lisäresursseja tai tukea standardien toteuttamisen näkökulmasta?

Haasteet ja mahdollisuudet

20. Mitkä ovat suurimmat haasteet, joita kohtaat tarkastustyössä tällä hetkellä?

- Onko niihin saatu ratkaisuja?
- 21. Mitä koet suurimmiksi haasteiksi uusien standardien käyttöönotossa?
- 22. Mitä mahdollisuuksia näet uusien standardien tuovan sisäiselle tarkastukselle, mitkä voisivat tehostaa työtä?
- 23. Miten koet organisaatiosi / tiimisi suhtautuvan uusiin standardeihin?

Tulevaisuuden näkymät ja kehitysehdotukset

- 24. Miten näet sisäisen tarkastuksen roolin kehittyvän tulevaisuudessa?
- 25. Onko sinulla ajatuksia siitä, kuinka tarkastustyötä voisi edelleen kehittää?
- 26. Onko sinulle muita ajatuksia tai kokemuksia, joita haluaisit jakaa liittyen uudistuneisiin standardeihin?