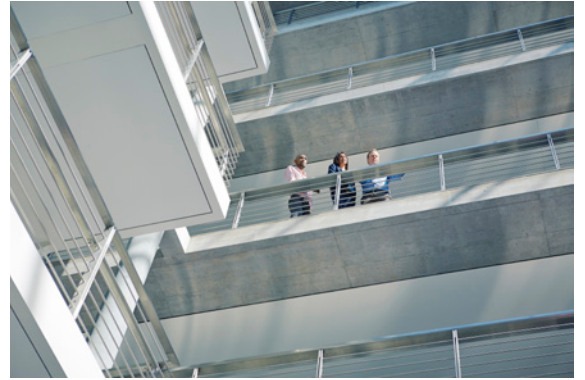


## 2017 State of the Internal Audit Profession Study – Yhteenveto merkittävimmistä havainnoista

Johdanto <sup>s3</sup> / Keskeiset tulokset <sup>s5</sup> / Kolme yhdessä on enemmän kuin yksi <sup>s6</sup> / Teknologia ja innovaatio tekemisen keskiöön <sup>s8</sup> / Joustavat toimintamallit edellyttävät kumppanuuksia <sup>s10</sup> / Kehittyvät markkinat ovat tottuneet jatkuvaan muutokseen <sup>s12</sup>

# Uusi askel kohti ketterämpää sisäistä tarkastusta



PwC:n globaali sisäisen tarkastuksen selvitys antaa katsauksen sisäisen tarkastuksen kehityssuunnista, keskeisten sidosryhmien odotuksista, arvonluonnin mahdollisuuksista ja edellytyksistä.



## ***Mikä 2017 State of the Internal Audit Profession Study on?***

- PwC:n 13:tta kertaa toteuttama globaali sisäisen tarkastuksen kehityssuuntia kartoittava selvitys
- Globaalisti lähes 1 900 sähköiseen kyselyyn vastaajaa, joista 58 % sisäisen tarkastuksen johtajia ja heidän suoria alaisiaan, 42 % johtoon tai hallitukseen kuuluvia henkilöitä. Osallistujat jakautuivat laajasti eri maantieteellisille alueille ja toimialoille.
- Suomessa sähköiseen kyselyyn vastasi reilut 20 henkilöä ja syvähaastattelun toteutimme kymmenen henkilön kanssa.

## ***Miksi State of the Internal Audit Profession Studyä kannattaa lukea?***

- Antaa tilannekuvan sisäisen tarkastuksen kehityssuunnista ja arvonluonnin edellytyksistä
- Kuvastaa sidosryhmien odotuksia sisäiselle tarkastukselle
- Nostaa esille kiinnostavia aihioita ja kehityskulkuja; tänä vuonna keskeisenä painopistealueena oli sisäisen tarkastuksen arvonluonti liiketoiminnan murroksessa
- Antaa sisäiselle tarkastukselle eväitä vastata entistä paremmin sidosryhmien odotuksiin ja kasvattaa sidosryhmien tietoisuutta sisäisen tarkastuksen arvonluonnin edellytyksistä.

# Johdanto

PwC:n 13. globaali sisäisen tarkastuksen selvitys antaa katsauksen sisäisen tarkastuksen kehityssuunnista, keskeisten sidosryhmien odotuksista, arvonluonnin mahdollisuuksista ja edellytyksistä. Tänä vuonna selvityksen keskiössä on sisäisen tarkastuksen arvonluonti liiketoiminnan muutostilanteessa. Aihe on mitä ajankohtaisiin, koska uuteen teknologiaan perustuvat innovaatiot haastavat voimakkaasti perinteisiä toimintatapoja, luovat mahdollisuuksia uusille liiketoimintamalleille ja nostavat esiin uudenlaisia riskejä.

On mielenkiintoista havaita, että näkemykset keskeisistä murroksen aiheuttajista kohtaavat toimialasta riippumatta. Toki eroavuuksia löytyy, mutta vähemmän kuin yhtäläisyyksiä. Luettaessa tätä selvitystä yhtäaikaaisesti PwC:n tuoreimman toimintajohdatusraportin kanssa, on hyvin selkeästi havaittavissa yhtäläisyyksiä: ajankohtaiset puheenaiheet, mahdollisuudet ja riskit kohtaavat.

Yhtenä tärkeänä sisäisen tarkastuksen arvonluonnin mittarina on sidosryhmien arvio merkittävän lisäarvon tuottamisesta. On huolestuttavaa, että kyseinen mittari on globaalisti laskenut 44 %:iin viime vuoden 54 %:sta. Se on alhaisin viiden seuranta-vuoden jaksolla. Tulosta on kuitenkin tärkeä katsoa yhdessä sidosryhmien odotusten muutoksen kanssa. Voi päätellä, että koska sidosryhmät näkevät sisäisen tarkastuksen yhä enemmän arvonluojana, myös arviointikriteereitä on määritelty uudelleen.

Uudenlaiset toimintamallit ja innovaatiot haastavat yritysten perinteisiä toimintatapoja. Muutos on merkittävä ja tapahtuu

nopeasti. Se on monesti ennakoimaton vaatien nopeaa sopeutumista. Hallituksen ja toimivan johdon katse ja agenda on tiukasti kiinni muutoksen johtamisessa, uuden kehittämisen ja toteuttamisessa. Globaalisti sidosryhmät kokevat, että muutosta aiheuttavat tekijät eivät ole vielä riittävän vakiintuneesti sisäisen tarkastuksen agendalla. Vain 18 % kaikista vastaajista on sitä mieltä, että sisäisellä tarkastuksella on merkittävä rooli yhtiön tukijana muutoksessa.

Useassa **Suomessa toteutetussa sisäisen tarkastuksen ja sidosryhmien syvähaastatteluissa** havaitsimme, että sisäisen tarkastuksen odotetaan tarttuvan disruptiivisiin teemoihin vasta kun ne ovat tarkastuskypsiä – kun muutos on jo tapahtunut, uusi toimintamalli kehitetty ja implementoitu. Pohdittavaksi jää, miten sisäiselle tarkastukselle rakennetaan uuden liiketoiminnan osaaminen ja tarpeelliset kyvykkyydet, jos se ei ole riittävällä painolla mukana uuden liiketoimintamallin kehitysvaiheessa. Säilyvätkö sen arvonluonnin edellytykset?



**Enel Sintonen**  
*PwC:n sisäisen tarkastuksen palveluiden johtaja, Partner*

## Viisi merkittävintä murrostekijää



58%

Uusi sääntely



44%

Muutokset  
liiketoimintamallissa  
tai strategiassa



37%

Kyberturvallisuus  
ja tietosuojauhat



36%

Taloudelliset  
haasteet



34%

Teknologian  
kehitys

*Sisäisten tarkastajien ja heidän sidosryhmiensä näkemykset merkittävimmistä murroksen aiheuttajista kohtaavat hyvin, joskin toimialoittain löytyy odotetusti vaihtelua.*

Päätelmämme selvityksen tuloksista on, että sisäisen tarkastuksen tulee mennä muutoksen keskiöön, oppimaan uutta ja jakamaan omaa osaamistaan ja näkökulmiaan. Sisäisen tarkastuksen on päättäväisesti kehitettävä ja rohkeasti muutettava omaa profiiliaan, fokustaan ja toimintatapaansa. Sidoryhmien on taas tultava omalta osaltaan vastaan ja tukea sisäisen tarkastuksen muutosta – ottaa sisäinen tarkastus mukaan liiketoimintamurroksen keskiöön. Näin osapuolten tavoitteet ja toiminta lähenevät ja palvelevat yhtiötä parhaiten.

Selvityksessä on tunnistettu ryhmä ketteriä sisäisen tarkastuksen toimintoja. Ne ovat pystyneet vastaamaan sidosryhmien odotuksiin keskimääräistä paremmin. Ketterällä sisäisellä tarkastuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä toimintoa, joka auttaa organisaatiota proaktiivisesti silloin kun liiketoiminnan muutos on tapahtumassa. Ketterät sisäisen tarkastuksen toiminnot on varustettu laajalla valikoimalla liiketoiminta- ja toimialaosaaamista, monipuolisia taustoja ja kokemuksia sekä erikoistaitoja ja -osaamista.

Mitkä ovat sisäisen tarkastuksen muutoksen edellytykset? Uudenlaiset kyvykkyydet, monipuoliset yhteistyömallit, innovatiiviset toimintatavat ja digitaaliset työkalut. Eniten murrokseen vaikuttavia

tekijöitä ovat vastaajien mukaan regulaatio, muutokset liiketoimintamalleissa tai strategioissa, kyberturvallisuus, taloudelliset haasteet ja teknologian kehitys. Jotta pystyy tuottamaan näiden tekijöiden osalta lisäarvoa, on varmistettava relevanttien kyvykkyyksien löytyminen. Kaikkia kyvykkyyksiä ei tarvitse omistaa itse, vaan ne voi hankkia sisäisten tai ulkoisten kumppaneiden kautta. Liiketoiminnan puolella monipuoliset yhteistyömallit ovat selvässä kasvussa, ja nyt on sisäisen tarkastuksen vuoro arvioida vastaavanlaiset mahdollisuudet.

Selvityksemme voisi kiteyttää näin: Muutos on pysyvä ja sisäisen tarkastuksen on oltava muutoksen keskiössä – oppimassa ja tukemassa. Sen on varmistettava oikeat kyvykkyydet ja monipuoliset yhteistyömallit, innovatiivisten digitaalisten työkalujen jatkuva kartoittaminen, testaaminen ja hyödyntäminen. Rohkeasti ja etunojassa kohti muutosta!

*Sisäisen tarkastuksen tulee mennä muutoksen keskiöön, oppimaan uutta ja jakamaan omaa osaamistaan ja näkökulmiaan.*

# Keskeiset tulokset



## 1. Sisäisen tarkastuksen on oltava mukana muutoksen ytimessä

Sisäisen tarkastuksen edelläkävijät ovat liiketoiminnan johdon tukena muutoksen keskiössä. Kuitenkin monesti muutostekijät eivät vielä ole riittävän vakiintuneesti sisäisen tarkastuksen agendalla. Vain 18 % kaikista osallistujista on sitä mieltä, että sisäisellä tarkastuksella on merkittävä rooli yhtiön tukijana muutoksessa.

## 2. Kolme yhdessä on enemmän kuin yksi

Sisäisen tarkastuksen yhteinen tekeminen riskienhallinnan ja compliance-toimintojen kanssa toteutuu käytännössä vielä hyvin harvassa yhtiössä. Siirtyminen reaktiivisesta tarkastelusta reaaliaikaiseen yhdessä tekemiseen luo kuitenkin aivan uusia näkökulmia sekä kehittymisen mahdollisuuksia.

## 3. Teknologia ja innovaatiot tekemisen keskiöön

Datan käsittelyyn, tutkimiseen ja visualisointiin sekä prosessien mallintamiseen ja analysointiin on tarjolla huomattava määrä innovatiivisia digitaalisia työkaluja. Edelläkävijäyhtiöissä etsitään, testataan ja otetaan käyttöön jatkuvasti uusia yhteistoimintamalleja ja digitaalisia työkaluja. Teknologinen kehitys tapahtuu nopeammin kun valmius ja kyvykkyys ottaa uutta teknologiaa käyttöön.

## 4. Joustavat toimintamallit edellyttävät kumppanuuksia

Sisäisen tarkastuksen on oltava mukana muutoksessa etupainotteisesti kerryttämässä näkemystä ja osaamista. On osallistuttava keskusteluun, löydettävä uudentyypisiä yhteistyömalleja sekä sisäisiä ja ulkoisia kumppaneita.

## 5. Kehittyvät markkinat ovat tottuneet jatkuvaan muutokseen

Maalle ominaisten toimintatapojen ja kulttuurin tuntemus ovat keskeisiä näissä maissa toimittaessa. Tärkeää on myös niiden yhdenmukaisuus konsernin toimintakulttuurin ja eettisten periaatteiden kanssa.

# Kolme yhdessä on enemmän kuin yksi

Sisäisen valvonnan puolustuslinjojen välisestä yhteistyöstä on kirjoitettu jo pitkään ja paljon. Kovin harva organisaatio on kuitenkaan aidosti saanut kaikki kolme puolustuslinjaa soittamaan yhteistä säveltä. Yhteistyötä vielä syvempi muoto on yhdessä tekeminen.

## **Sisäisen valvonnan puolustuslinjamalli on jatkossakin käyttökelpoinen työkalu**

Monet hyvät viisaudet on keksitty jo edellisten sukupolvien aikana. Sisäisen valvonnan puolustuslinjamalli on ollut aktiivisessa käytössä koko 2000-luvun, mutta vain käsitetasolla. Mallin perusajatus on selvittää organisaation sisäisen valvonnan rooleja ja vastuita siten, että jokainen toimija huolehtii organisaation sisäisestä valvonnasta oman tehtäväkenttensä puitteissa.

Liiketoiminta, *ensimmäinen puolustuslinja*, toimii omien tavoitteidensa saavuttamiseksi siten, että riskit on tunnistettu, arvioitu ja riittävät hallintakeinot on otettu käyttöön. Liiketoiminnan riskit liittyvät strategiaan, toimintaan, talouteen ja taloudelliseen raportointiin sekä erinäisten ulkopuolisten vaatimusten ja määräysten noudattamiseen.

Organisaation tukitoiminnot, *toinen puolustuslinja*, neuvovat, auttavat, ohjeistavat ja valvovat parhaan kykynsä mukaisesti liiketoimintoja riskienhallinnan toteuttamisessa. Suomalaisissa organisaatioissa toisen puolustuslinjan resursointi on perinteisesti ollut ohutta, joten ensimmäisellä puolustuslinjalla on yleensä hyvin itsenäinen rooli riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan toteuttamisessa.

Sisäinen tarkastus, *kolmas puolustuslinja*, tarkastaa ja arvioi, riskiperusteisesti ja

oman vuosisuunnitelmansa puitteissa, että kaksi edellistä puolustuslinjaa toimivat omien tavoitteidensa ja periaatteidensa mukaisesti. Sisäinen tarkastus on myös riippumaton ja puolueeton kanava hallitukselle ja tarkastusvaliokunnalle.

## **Rajoja purkamalla tai uudelleenmäärittelemällä enemmän arvoa organisaatiolle**

Puolustuslinjamallin saama kritiikki keskittyy organisaatioiden väliseen toiminnan siiloutumiseen, mikä on ilmeinen lopputulema, jos roolit ja vastuut määritellään kovin puhtasoppisesti. Nykypäivän liike-elämän muutosvauhti edellyttää dynaamista työskentelyä ja aitoa yhteistoimintaa myös kaikilta varmennusorganisaatioilta. Edelläkävijäorganisaatiot ovat vieneet omaa riskienhallinnan, sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen toimintatapaansa yhteistyön suuntaan jo hyvän aikaa. Yhteistyö on keskittynyt kuitenkin toisen ja kolmannen puolustuslinjan väliseen yhteistyöhön, ja liiketoiminta on jäänyt tässä yhteistyössä usein sivurooliin. Selvityksemme mukaan 76 % ketteristä sisäisen tarkastuksen yksiköistä tekee tiivistä yhteistyötä muiden riskienhallinnan ja compliance-toimintojen kanssa, kun taas perinteisistä sisäisen tarkastuksen yksiköistä yhteistyötä tekee vain noin 40 %.

Yhteistyö ja yhdessä tekeminen ovat eri asioita. Yhteistyötä on säännölliset tapaamiset ja kokoontumiset riskienhallinnan, compliance-toimintojen ja sisäisen tarkastuksen kesken. Niissä vaihdetaan tietoja riskeistä, tarkastuskohteista ja havainnoista. Pyrkimyksenä on siirtää muille yksiköille sellaista taktista hiljaista tietoa, jota raporteista ei pysty lukemaan. Yhteistyötä tehdään säännöllisesti etukäteen sovittuina aikoina yhteisissä kokouksissa. Niiden



**Jarkko Sihvonen**  
Partner

**Suomalaisissa organisaatioissa toisen puolustuslinjan resursointi on perinteisesti ollut ohutta, joten ensimmäisellä puolustuslinjalla on yleensä hyvin itsenäinen rooli riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan toteuttamisessa.**

jälkeen ja niiden välillä jokainen yksikkö puurtaa yksinään, kunnes taas seuraavan kerran tavataan.

Yhdessä tekemistä sen sijaan on

- yhteisen näkemyksen muodostaminen organisaation riskeistä kaikissa eri riskikategorioissa
- asiantuntijoiden työnkierto eri yksiköissä tai liiketoiminnan tehtävissä
- osallistuminen yhdessä tarkastus- tai arviointikäynneille
- tulosten ja havaintojen purkaminen yhdessä liiketoiminnan kanssa siten, että tarkoituksenmukaiset korjaavat toimenpiteet tulevat tehtyä eikä pelkästään suunniteltua
- organisaation strategiaprosessiin osallistuminen riskien ja mahdollisuuksien asiantuntijoina
- tiivis mukanaolo kaikissa liiketoimintojen tärkeissä hankkeissa kuten yrityskaupoissa, investoinneissa, toimintamallien muutoksessa, kansainvälisessä toiminnan laajentumisessa ja vaikkapa uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraamisessa.

Reaktiivisesta tarkastelusta reaaliaikaiseen yhdessä tekemiseen – tämä painopisteen muutos avaa myös varmennustoimintojen asiantuntijoille oivallisia uusia näkökulmia sekä itsensä kehittämisen mahdollisuuksia. Yhdessä tekemällä ykköseksi, olkoon se seuraava vaihe puolustuslinjamallin kehittämisessä!

---

**Reaktiivisesta tarkastelusta reaaliaikaiseen yhdessä tekemiseen – tämä painopisteen muutos avaa myös varmennustoimintojen asiantuntijoille oivallisia uusia näkökulmia sekä itsensä kehittämisen mahdollisuuksia.**

---

**”Kun ensimmäisen ja toisen puolustuslinjojen kypsyy kasvaa, niin sisäisen tarkastus voi entistä enemmän keskittyä yhtiön strategisten asioiden tarkastamiseen. Se luo enemmän lisäarvoa johdolle.”**

SVP Arto Tenhula, UPM-Kymmene Oyj



# Teknologia ja innovaatio tekemisen keskiöön

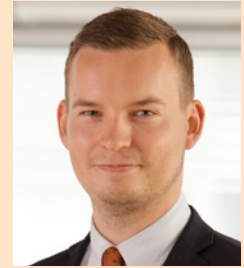
Teknologian ja datan aiempaa laajempi hyödyntäminen osana sisäistä tarkastusta on yksi keskeisistä mahdollistajista, jolla tarkastuksen kattavuutta, laatua ja tehoa voidaan huomattavasti lisätä.

## **Modernit työkalut tukevat kaikkia sisäisen tarkastuksen vaiheita**

Nykyään lähes kaikki yhtiöiden prosessit ovat riippuvaisia IT-järjestelmien tuottamasta datasta. Perinteisesti sisäisen tarkastuksen organisaatiot ovat aloittaneet datan hyödyntämisen tekemällä poikkeama-analyysejä esimerkiksi ostolasku- ja maksatusdataalle. Dataa analysoimalla voidaan kuitenkin kasvattaa sisäisen tarkastuksen arvoa sen kaikissa vaiheissa suunnittelusta ja riskien arvioinnista raportointiin asti. Hyvä keino datan integroimiseen suunnitteluvaiheessa on määrittää riskimittareita – ”key risk indicators” – joiden avulla voidaan verrata riskitekijöitä eri yksiköiden tai toimipisteiden välillä. Havaintojen avulla voidaan kohdentaa tarkempia toimenpiteitä aiempaa faktapohjaisemmin riskisemmille alueille.

Datan analysoimiseen soveltuvia työkaluja on markkinoilla nykyään runsaasti ja sisäisen tarkastuksen on usein haasteellista valita sopivinta vaihtoehtoa. Vaikka työkalun valintaa tärkeämpää on kiinnittää huomio itse sisältöön ja toimintatapojen kehittämiseen, on hyvä ymmärtää erilaisien työkalujen soveltuvuus erilaisiin tarpeisiin. Sisäisen tarkastuksen kannalta keskeiset työkalut voidaan jaotella karkeasti seuraavasti:

- **Datan visualisointiin** ja jatkuvassa käytössä olevien dashboardien kehittämiseen tarkoitetut työkalut, jotka mahdollistavat haluttujen asioiden visuaalisen raportoinnin ja seurannan sekä tarjoavat mahdollisuuden porautua yksityiskohtiin.
- **Prosessien mallintamiseen ja analysointiin** tarkoitetut työkalut, joiden keskeisenä tarkoituksena on analysoida liiketoimintaprosessien tehokkuutta ja havaita niissä olevia poikkeamia toiminnan kehittämiseksi.
- **Datan käsittelyyn ja tutkimiseen** tarkoitetut työkalut, joilla on tehokasta tehdä harvemmin toistettavia ja ad hoc -toimenpiteitä, mutta systemaattisemmin ja toistettavammin kuin Excelillä.
- **Integroidut GRC-työkalut**, joihin voidaan rakentaa koko sisäisen valvonnan ketju sisältäen esimerkiksi riskien tunnistamisen ja arvioinnin, kontrollien dokumentoinnin ja workflow-toiminnot sekä tarkastuksen suunnittelun, dokumentoinnin ja raportoinnin.



**Krister Saarelainen**  
Manager



**Marko Viitanen**  
Senior Manager

**”Globaalisti toimivalle yritykselle modernit data-analytiikan työkalut luovat uusia mahdollisuuksia jatkuvaan monitorointiin, prosessien tehokkuuden ja poikkeamien analysointiin sekä mahdollisten väärinkäytösten tunnistamiseen.”**

Ilkka Niemi, VP Internal Audit, Metso Oyj



## Teknologian ja datan kokonaisvaltainen hyödyntäminen osana tarkastusprosessia



### **Sisäinen tarkastuksen on investoitava teknologiaan ja osaamiseen**

Selvityksemme perusteella 47 % ketteristä sisäisen tarkastuksen organisaatioista on lisännyt panostuksiaan data-analytiikan ja jatkuvan seurannan osaamiseen ja työkaluihin. Kokemuksiemme perusteella myös suomalaisissa yhtiöissä on sekä omaa halua että hallituksen ja johdon suunnalta painetta kehittää toimintaa modernimmaksi hyödyntämällä dataa ja teknologiaa aiempaa aktiivisemmin. Monissa yhtiöissä asiaan on tartuttu ja sisäisen tarkastuksen organisaatiot ovat alkaneet kehittää data-analytiikan osaamista itse tai yhdessä kumppaneiden kanssa.

Usein lähtöpisteenä on riskien arviointiin ja kontrollien testaukseen liittyvän data-analytiikan ja automaation kehittäminen. Kehitettyjä työohjelmia toistetaan vuoden aikana 1–4 kertaa. Seuraava vaihe on jatkuvan seurannan työvälineiden käyttöönotto sellaisiin osa-alueisiin, joiden osalta halutaan saada reaaliaikaisesti poikkeamaraportointia. Kun odotukset sisäisen tarkastajien työtä ja sen sisältöä kohtaan ovat kasvaneet entisestään, on tarvetta suunnata katsetta aiempaa voimakkaammin myös ulkoiseen dataan, jota on laajasti käytettävissä.

---

***Vaikka työkalun valintaa tärkeämpää on kiinnittää huomio itse sisältöön ja toimintatapojen kehittämiseen, on hyvä ymmärtää erilaisten työkalujen soveltuvuus erilaisiin tarpeisiin.***

---

# Joustavat toimintamallit edellyttävät kumppanuuksia

Sisäisen tarkastuksen on kehityttävä pysyäkseen liiketoiminnan tahdissa. Liiketoiminta muuttuu nopeasti, sidosryhmien odotukset kasvavat ja sisäisen tarkastuksen täytyy uudistaa itseään tuottaakseen lisäarvoa muuttuvassa ja häiriöherkässä liiketoimintaympäristössä.

Riittävä linjaus organisaation strategisesti tärkeimpien riskien kanssa vaatii sisäiseltä tarkastukselta syvää ymmärrystä liiketoiminnasta ja kehittyneitä valmiuksia innovatiivisten tarkastusmenetelmien käyttämiseen. Koska organisaatiot muuttuvat nopeasti, liiketoiminnan ymmärtäminen ei määri pelkästään kokemukseen perustuen.

Ketterät sisäiset tarkastukset hyödyntävät liiketoiminta- ja toimialaosaamista,

monipuolisia taustoja ja kokemuksia sekä erityistaitoja ja -osaamista. Oikein valitut kumppanit, sisäiset ja ulkoiset, pystyvät tarjoamaan aihe- ja toimialakohtaista syväosaamista, innovatiivisia työkaluja ja tarkastuksen lähestymistapoja sekä joustavuutta resurssien hyödyntämiseen ja tarkastustoiminnan suunnitteluun. Ulkoisten kumppaneiden tuomana etuna on lisäksi riippumattomuus tarkastettavasta organisaatiosta sekä objektiivisuus.

**Ketterä =  
Valmistautunut  
+ Mukautuva**



**Valtteri Laukkoski**  
Senior Manager

## Mikä estää sisäistä tarkastusta tukemasta liiketoimintaa murrostilanteissa?

Sisäinen tarkastus ei investoi liiketoiminnan muutoksen ymmärtämiseen



Puutteet liiketoiminta- ja riskienhallintaosaamisessa

Puutteelliset työkalut ja kyvykkyydet teknologian hyödyntämiseen

# 77%

hallitusjäsenistä ja

# 68%

toimivasta johdosta näkee, että sisäisen tarkastuksen nykyinen osallistuminen liiketoiminnan muutoksiin ei ole riittävää.

Ketterällä sisäisellä tarkastuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä toimintoa, joka auttaa organisaatioita proaktiivisesti liiketoiminnan muutoksissa monilla muilla tavoilla kuin vain tarkastamalla kontrolleja muutoksen jo tapahduttua.

Ketterän sisäisen tarkastuksen voimatekijät:

### **Valmistautuminen**

1. Liiketoiminnan muutosten ja häiriöiden todennäköisyyden huomioiminen toiminnan suunnittelussa ja riskiarvioinnissa
2. Merkityksellinen ja säännöllinen yhteistyö toisen puolustuslinjan (mm. riskienhallinta, compliance-toiminto, business control) kanssa
3. Investoinnit liiketoiminnan ymmärtämiseen sekä kyvykkyyksiin hyödyntää teknologiaa

### **Mukautuminen**

1. Joustavampien prosessien ja raportointimekanismien luominen
2. Data-analytiikan ja teknologian hyödyntäminen
3. Joustavien kyvykkyyks- ja toimintamallien kehittäminen

### **Joustavan toimintamallin haasteet**

Joustavan toimintamallin toteuttaminen ei ole ongelmaton. Oikeanlaiset resurssit tulee olla käytettävissä oikean aikaan – tarpeet täytyy ennakoida riittävän varhain ja erityistaitoja tulee hankkia ennakkoluulottomasti. Tunnistetuista osaamistarpeista on kova kilpailu ja vielä haastavampaa on ennakoida, mitä tulevaisuuden tarpeet ovat ja ovatko ne toistuvia.

### **Mukautuvan osaamisprofiilin kehittämällä tuloksiin**

Sisäisessä tarkastuksessa vaadittava osaaminen on muuttunut ja muutostarve voimistuu. Ajureina ovat erityisesti digitaalisuuden mahdollistamat uudet toimintamallit. Mukautuva ja joustavasti saatavilla oleva osaamisprofiili on edellytys sisäisen tarkastuksen ketterälle arvoa luovalle toiminnalle.

Yli puolet kyselyymme vastanneista ketteristä sisäisen tarkastuksen toiminnosta on radikaalisti muuttanut toimintamalliaan viimeisten vuosien aikana. Tämä on tarkoittanut muutoksia mm. tarkastuksen painopistealueissa, esimerkiksi vaatimustenmukaisuudesta strategian toteutuksen tukemiseen, yhteistyössä liiketoiminnan ja toisen puolustuslinjan kanssa sekä osaamisprofiilissa ja osaamisen hankinnassa. Kyvykkyyksissä painotukset ovat erityisesti liiketoiminnan strategisissa ja operatiivisissa riskeissä sekä teknologian hyödyntämisessä.

---

*Yli puolet kyselyymme vastanneista ketteristä sisäisen tarkastuksen toiminnosta on radikaalisti muuttanut toimintamalliaan viimeisten vuosien aikana.*

---

# Kehittyvät markkinat ovat tottuneet jatkuvaan muutokseen

Maailmassa yksi asia on muuttumaton: jatkuva muutos, totesi Herakleitos (535–475 eKr.). Kehittyvillä markkinoilla muutos on ollut pysyvä tila jo 1990-luvulta lähtien. Niiden kyky reagoida muutostarpeeseen ja sopeutua uusiin toimintamalleihin vaikuttaa ketterämmältä verrattuna kehittyneisiin markkinoihin. Nopea kaupungistuminen ja koulutustason nousu sekä vanhojen rakenteiden nopea purkautuminen auttavat muutoksiin vastaamisessa. Samalla kun sisäisen tarkastuksen tehtävä on viedä konsernin yrityskulttuuria kehittyvillä markkinoilla toimivien tytäryritysten toimintakulttuuriin, on tarkastajien tunnettava myös kohdemaan kulttuuri ja tavat.

Kehittyvissä maissa voidaan usein havaita yrityksissä hyvin moniulotteista yrityskulttuuria: nuoremmalle sukupolvelle digitaaliset työkalut, uudet konseptit ja toimintamallit ovat luonteva osa elämää, mikä edesauttaa heidän sopeutumistaan. Vanhemmalle sukupolvelle muutokseen sopeutuminen on yleisesti merkittävä haaste – yhteiskunnassa tapahtuneen kokonaisuutoksen kulma on huomattavan jyrkkä. Nopeasta muutoksesta johtuen myös eri sukupolvien arvopohjissa on eroavuuksia. Molemmat ikäryhmät ovat

yritykselle merkittäviä: niin johdon kuin myös sisäisen tarkastuksen on huomioitava moniulotteiset arvopohjat, tarpeet ja luontaiset toimintatavat.

Voidakseen tunnistaa yrityskulttuurista ja maan kulttuurista aiheutuvat erot toiminnassa on tärkeää, että tarkastuksella on viitekehystä myös kyseisen maan muiden yritysten kulttuurista sekä johtavista käytännöistä. Ketteryyden saavuttamiseksi sen on pidettävä huoli muun osaamisen ohella myös riittävästä kulttuurintuntemuksesta. Aikaisemmin käsittelemämme joustava toimintamalli ja mukautuva osaamisprofiili tukevat kansainvälisen liiketoiminnan tarkastusta, koska silloin tarvitaan usein räätälöityä osaamisprofiilia. Oman kokemuksemme mukaan tämä on ollut toimiva ja parhaiten lisäarvoa tuottava yhdistelmä.



**Seija Miettinen**  
Senior Manager

**Samalla kun sisäisen tarkastuksen tehtävä on viedä konsernin yrityskulttuuria kehittyvillä markkinoilla toimivien tytäryritysten toimintakulttuuriin, on tarkastajien tunnettava myös kohdemaan kulttuuri ja tavat.**

**”Paikallista kulttuuria on aina kunnioitettava, vaikka ei hyväksyisi tai ymmärtäisi kaikkia sen tapoja. Lisäksi on tiedostettava, että sisäisen tarkastuksen käytöskoodin täytyy ehdottomasti olla yrityksen arvojen mukainen, jotta sisäinen tarkastus osaltaan vahvistaa yrityskulttuuria.”**

Kari Kuusisto, Internal Audit Director, Cramo Oyj

# Finanssitoimialan näkökulma

## **Sääntely edelleen keskeisin toimialan murrokseen vaikuttava tekijä**

Finanssitoimialan lisääntyvästä sääntelystä johtuva murros korostuu edelleen. Selvitykseen osallistuneista kolme neljästä nimesi sääntelymuutokset yhtenä suurimmista toimialan murroksen aiheuttajista.

Sisäisen tarkastuksen näkökulmasta jatkuviin sääntelymuutoksiin vastaaminen edellyttää uusia lähestymistapoja. Sääntelyhankkeiden yksityiskohdat ovat usein selvillä hyvin myöhään, jolloin organisaatioiden pitää pystyä käynnistämään kehityshankkeet osin puutteellisin tiedoin.

Muuttuvan sääntelyn vaikutuksia ydinprosesseihin tulee pystyä arvioimaan ennakolta. Sitä tukevat prosessianalyysityökalut, jotka auttavat analysoimaan ja visualisoimaan transaktioiden kulkua. Niiden avulla voidaan arvioida sääntelymuutosten vaikutusten laajuutta prosesseihin.



**Saija Suonpää**  
Director





# Asiantuntijamme tukenasi

**Enel Sintonen**

puh. 020 787 7225  
enel.sintonen@fi.pwc.com

**Jarkko Sihvonen**

puh. 020 787 7771  
jarkko.sihvonen@fi.pwc.com

**Valtteri Laukkoski**

puh. 020 787 7379  
valtteri.laukkoski@fi.pwc.com

**Saija Suonpää**

puh. 020 787  
saija.suonpaa@fi.pwc.com

**Seija Miettinen**

puh. 020 787 8254  
seija.miettinen@fi.pwc.com

**Marko Viitanen**

puh. 020 787 7476  
marko.viitanen@fi.pwc.com

**Krister Saarelainen**

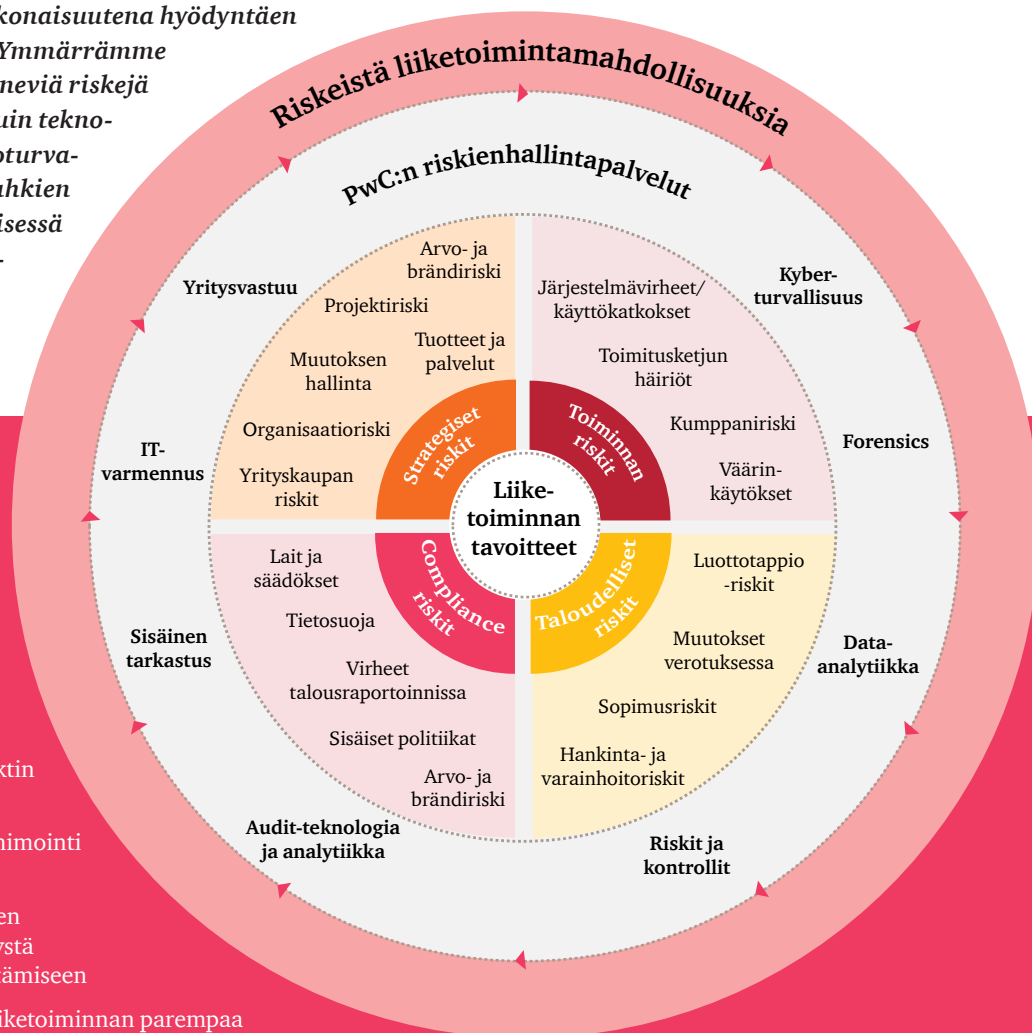
puh. 020 787 8204  
krister.saarelainen@fi.pwc.com



# Hallitsemme riskisi – globaalisti

Hallitsemme riskienhallinnan kokonaisuutena hyödyntäen uusimpia työtapoja ja työkaluja. Ymmärrämme globaalissa liiketoiminnassa ilmeneviä riskejä niin talouden, toimittajaketjun kuin teknologian ja ihmisten kannalta. Tietoturva- palveluidemme avulla autamme uhkien ja haavoittuvuuksien ymmärtämisessä ja liiketoimintaympäristön tehokkaammassa turvaamisessa.

- Kilpailuetua nopeaan todellisiin tietoihin perustuvaan päätöksentekoon
- Kilpailuetua yritysvastuun liittämisellä osaksi liiketoimintastrategiaa
- Projektien hallinnan ja riskien arvioinnin avulla onnistunut projektin läpivienti
- Riskien realisoituessa haittojen minimointi varmennuspalveluiden avulla
- Strategisten hankkeiden tavoitteiden toteutumisen arvioinnilla ymmärrystä liiketoiminnan ja johtamisen kehittämiseen
- Ajantasaisella riskiraportoinnilla liiketoiminnan parempaa ennustettavuutta
- ISAE 3402- ja ISO27000-sertifioinneilla varmuutta palvelutuotannon kontrollien luotettavuuteen
- Yritysvastuun sijoittajakyselyjen kehittäminen ja vastausprosessin tehostaminen
- Kontrollien tunnistamisella ja optimoinnilla varmuutta ja tehokkuutta
- Tietosuojapolitiikan ja -prosessien optimoinnilla kilpailuetua.



PwC Suomi:

PricewaterhouseCoopers Oy, PL 1015 (Itämerentori 2), 00101 Helsinki. Puhelin 020 787 7000.

PwC auttaa yrityksiä kasvamaan, toimimaan tehokkaasti ja raportoimaan luotettavasti. Apunasi on Suomessa yli 930 asiantuntijaa ympäri maan. Olemme sitoutuneita tuottamaan laadukasta palvelua liikkeenjohton konsultointiin, yritysjärjestelyiden, veroneuvonnan, tilintarkastuksen ja muun varmennuksen alueilla. Tavoitteenamme on luoda kestävää kasvua. Ota yhteyttä tai lue lisää: [www.pwc.fi](http://www.pwc.fi).

PwC toimii 157 maassa yli 223 000 asiantuntijan voimin. Nimi PwC viittaa PwC-ketjuun ja/tai yhteen tai useampaan sen jäsenyritykseen, joista jokainen on oma itsenäinen yhtiö. Lisää tietoa: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

© 2017 PricewaterhouseCoopers. Kaikki oikeudet pidätetään.

