

Jarkko Sihvonen – Leea Uusi-Hautamaa

VÄÄRINKÄYTÖKSET YRITYKSISSÄ

Estä, havaitse, korjaa

Alma Talent
Helsinki 2019

Tilaa Väärinkäytökset yrityksissä – estä, havaitse, korjaa -kirja
Alma Talent Shopista: shop.almatalent.fi

© Copyright 2019 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN 978-952-14-3303-0

ISBN 978-952-14-3304-7 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3305-4 (verkkokirja)

Kansi: Outi Pallari

Taitto: Sirpa Puntti

BALTO print, Liettua 2019

Anna palautetta kirjasta: *protoimitus@almamedia.fi*

Sisällys

Esipuhe	9
1 Estä väärinkäytösten tapahtuminen	13
1.1 Lähtökohdat	13
1.1.1 Väärinkäytösten määrittelystä yleisellä tasolla	13
1.1.2 Rikoksen ja väärinkäytöksen välisestä rajanvedosta	16
1.2 Yrityksiä sääntelevä normisto	18
1.2.1 Lyhyesti normihierarkiasta	18
1.2.2 Kansallisesta sääntelystä	20
1.2.3 Ylikansallisesta regulaatiosta	21
1.2.4 Yritysten vapaaehtoisista sitoumuksista	24
1.2.5 Eettiset periaatteet	26
1.2.6 Väärinkäytösten torjuntapolitiikka	28
1.2.7 Korruption ja lahjonnan torjuntapolitiikka	30
1.2.8 Väärinkäytöstilanteiden hallintaohjeet	32
1.2.9 Eryityksyksiä (toimintaympäristö-, toimiala- ja kulttuurierot)	34
1.2.10 COSO Fraud Risk Management -politiikka	35
1.2.11 ISO 37001 -standardi	38
1.3 Väärinkäytöstyytit ja erilaisia väärinkäytöstapoja	39
1.3.1 Varojen ja resurssien väärinkäyttö	39
1.3.2 Korruptio ja lahjonta	41
1.3.3 Taloudellisen tiedon vääristely	44
1.3.4 Liikesalaisuuksiin ja immateriaalioikeuksiin liittyvät väärinkäytökset	46
1.3.5 Tietoverkkoihin liittyvät väärinkäytökset	49
1.3.6 Rahanpesu	52

1.3.7	Organisaation sisäisten ohjeiden ja määräysten rikkominen	55
1.3.8	Väärinkäytöstyypeistä lyhyesti tutkimusten valossa	56
1.4	Väärinkäytösten selitysteorioita	58
1.4.1	Rationaalisen valinnan teoria	59
1.4.2	Tilaisuusteoria	61
1.4.3	Kykyyntä liittyviä havaintoja	62
1.5	Väärinkäytösten torjunnasta	63
1.6	Sisäisen valvonnan järjestäminen	65
1.7	Sisäisen valvonnan evoluutio	66
1.7.1	Mitä sisäinen valvonta oikeastaan on?	66
1.7.2	Sisäisen valvonnan kehittymiseen johtaneet tapahtumat 2000-luvun alussa	66
1.7.3	Sisäinen valvonta kehittyi kirjanpitoskandaalien jälkeen	67
1.7.4	Miten sisäinen valvonta kehittyi 2020-luvulla?	68
1.8	Sisäinen valvonta ja yrityskulttuuri	69
1.9	Sisäisen valvonnan hyödyt ja kustannukset	70
1.10	Sisäisen valvonnan kypsyystasot	71
1.11	Sisäisen valvonnan roolit ja vastuut	72
1.11.1	Puolustuslinjamalli määrittelee isot linjat	72
1.11.2	Puolustuslinjamallin haasteet ja kehitystrendit – kohti integroitua mallia	74
1.11.3	Hallituksen rooli sisäisessä valvonnassa	76
1.11.4	Tarkastusvaliokunta tukee hallitusta	76
1.11.5	Yrityksen johto vastaa sisäisen valvonnan toimeenpanosta	77
1.11.6	Konsernitoiminnot sekä ohjeistavat että valvovat	78
1.11.7	Työntekijän henkilökohtaisen vastuun merkitys	78
1.11.8	Puolustuslinjojen ulkopuoliset toimijat	79
1.12	Viitekehykset auttavat jäsentämään kokonaisuuksia	80
1.12.1	COSO Internal Control –viitekehys ("COSO IC")	81
1.12.2	COSO IC:n 17 periaatetta auttavat estämään myös väärinkäytöksiä	83
1.13	Pörssiyritysten julkinen raportointi sisäisestä valvonnasta	97
1.13.1	Selvitys hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä avaa yritysten riskienhallintaa sekä talousraportoinnin sisäistä valvontaa	98
1.13.2	Raportointi ei-taloudellisista tiedoista nostaa väärinkäytösriskejä esille	99
1.14	Sisäisen valvonnan toimintamalli yrityksissä	100
1.15	Sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet luovat perustan	101

1.16	Riskilähtöinen sisäinen valvonta	102
1.16.1	Yritystoiminta on riskinottoa	102
1.16.2	Talouteen ja raportointiin liittyvät riskit	103
1.16.3	Väärinkäytöksiin liittyvät riskit osana riskienhallintaprosessia	104
1.16.4	Yrityksen politiikat	105
1.16.5	Yritystason kontrollit	106
1.16.6	Toiminnan ja prosessien kontrollit	107
1.16.7	Teknologian merkitys sisäisessä valvonnassa	107
1.17	Viestintä ja kommunikointi	108
2	Havaitse ja selvitä väärinkäytösepäilyt	110
2.1	Sisäisen valvonnan tehokkuus	110
2.2	Esimiestyö	110
	CASE: Luottamus hyvä, kontrolli parempi	111
2.3	Ilmoituskanavat ovat yleistyneet myös Suomessa	113
	CASE: Omaa bisnestä yrityksen omaisuutta hyödyntäen	115
2.4	Kontrollien tehokkuuden reaaliaikainen ja jatkuva seuranta	118
	CASE: Maksuliikenteen kalasteluyritykset onnistuvat, jos kontrollit ovat heikot	119
2.5	Kontrollien itsearviot	121
	CASE: Kaikki ei ole kultaa mikä kiiltää – älä haksahda liian hyviin tuloksiin itsearvioissa	121
2.6	Kontrollien testaaminen	122
	CASE: Ulkopuoliset silmät johtivat väärinkäytösepäilyihin	123
2.7	Sisäinen tarkastus	125
	CASE: Eettisten periaatteiden koulutustilastojen tarkastaminen toi esiin ongelmat yrityskulttuurissa	126
2.8	Väärinkäytösepäilyiden selvittäminen	128
2.8.1	Selvittämisprosessin lähtökohdat	128
2.8.2	Väärinkäytösten selvittämiseen liittyvät erityispiirteet	131
2.8.3	Tilanne- ja vakavuusarvio	133
2.8.4	Ensimmäisten vuorokausien merkitys	133
2.8.5	Selvitystyön suunnitelma ja vaiheet	134
2.8.6	Roolit ja vastuut	135
2.8.7	Haastattelujärjestyksestä ja haastateltavan asemasta	137
2.8.8	Aineiston turvaamistoimenpiteet ja aineistoanalyysi	139
2.8.9	Taustaselvitykset selvittämistyön tukena	141

2.8.10	Data-analytiikka tukena selvitystyössä	143
2.8.11	Muita selvitysmenetelmiä	145
2.8.12	Tietosuojan merkitys ja vaikutus väärinkäytösselvityksissä	145
2.8.13	Osapuolten asemasta ja oikeuksista	151
2.8.14	Päätöksenteko tuloksista ja pohdinta oikeudellisesta prosessista	152
2.8.15	Julkisuus ja media edellyttävät viestintäsuunnitelmaa	154
3	Korjaa sisäisen valvonnan järjestelmää	157
3.1	Sisäisen valvonnan järjestelmän huoltaminen	157
3.2	Sisäisen valvonnan järjestelmän korjaavat toimenpiteet	158
3.2.1	Juurisyyanalyysi ja yleistäminen	158
3.2.2	Heijastukset riskiarvioprosessiin	158
3.2.3	Täydentävien ja korjaavien kontrollien suunnittelu	159
3.2.4	Vaikutukset sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelmaan	159
3.2.5	Ethics & Compliance -toiminnon perustaminen	160
3.3	Compliance-ohjelmien suunnittelu ja toteutus	160
3.3.1	Ethics & Compliance – mitä se on?	160
3.3.2	Compliance-ohjelman ja -toiminnon sijoittaminen organisaatiossa ...	162
3.3.3	Riskiperusteinen lähestymistapa – hahmota kokonaisuus, jossa liikut	163
3.3.4	Organisaation kouluttaminen compliance-asioihin	165
3.3.5	Säännöllinen monitorointi varmentaa onnistumista	165
3.3.6	Korjaavat toimenpiteet normalisoivat tilanteen	166
3.3.7	Compliance-toiminnon tulosten ja vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen	167
4	Toivu väärinkäytöksistä ja suuntaa katse eteenpäin	168
Lähteet	171
	Kirjalliset lähteet	171
	Verkkolähteet	173
	Hallituksen esitykset	174
	Muut lähteet	175
Hakemisto	177

Esipuhe

Väärinkäytösten maailma on erityisen mielenkiintoinen ja monimuotoinen kokonaisuus. Teosta kirjoittaessamme olemme myös huomanneet, miten väärinkäytösten laatuun ja laajuuteen, mutta myös yhtäältä niistä johtuviin torjuntatyön elementteihin ja korjaaviin toimintatapoihin, ovat viime vuosien aikana lisääntyvässä määrin vaikuttaneet myös yhteiskunnalliset muutokset ja eettisten seikkojen vahventuminen. Väärinkäytöksistä tekee mielenkiintoisen myös se, ettei kyse ole vain ihmisen siihen kohdistamasta työstä, vaan myös itse ihmisestä. Yksilön omat moraaliset valinnat, eettinen arvopohja ja rationaalinen päätöksentekokyky synnyttävät myös väärinkäytöstilanteita. Yritysten tuleekin suhtautua väärinkäytösten torjuntaan, selvittämiseen ja niistä johtuviin korjaaviin toimenpiteisiin ennen muuta laaja-alaisesti ja jatkumoperusteisesti.

Tässä teoksessa kirjoittajien tavoitteena on tuoda esiin yritysten näkökulmasta tärkeät seikat väärinkäytösten torjunnassa, hallinnassa ja niitä käsiteltäessä. Tärkeäksi näkökulmaksi nousee myös se, etteivät väärinkäytökset ole koskaan täysin estettävissä. Siksi onkin erityisen tärkeää, että yritykset olisivat kykeneväisiä myös toipumaan väärinkäytöksistä ja tekemään väärinkäytöksen edellyttämät toimenpiteet asianmukaisella ja järjestelmällisellä tavalla.

Teoksen tarkoituksena on antaa käytännön vinkkejä siihen, miten väärinkäytöksiä voidaan selvittää ja millaisia korjaavia toimenpiteitä yritykset voivat tehdä väärinkäytöksiä estäessä ja niiden tapahtumisen jälkeen. Vaikka teos on kirjoitettu ennen muuta yksityisen sektorin liiketoiminnasta käsin, ovat samat periaatteet sovellettavissa soveltuvien osin myös valtion organisaatioissa.

Teoksen alussa keskitytään muodostamaan selkeä näkemys siitä, mistä väärinkäytöksissä on kyse. Asia ei ole yksinkertaisesti muotoiltavissa ja teoksessa onkin pyritty lähestymään aihetta monipuolisesta näkökulmasta.

Väärinkäytösten sisällön muodostaa se normipohja, joka koskettaa väärinkäytöksiä ja niihin liittyviä muita elementtejä. Kyse ei ole ainoastaan oikeudellisen aineksen tarkastelusta, vaan myös syvemmän tarkastelun muodostamista siitä, millaisia sisäisiä normistoja ja normihierarkioita yrityksillä tyypillisesti on. Teosta ei ole tarkoitettu syvälliseksi oikeudelliseksi teokseksi, vaikka tiettyjen teemojen osalta viittaukset ja pohdinnat voimassa olevaan lainsäädäntöön vaikuttavat väistämättä tähän lähestymistapaan.

Väärinkäytösten termillisen ja normatiivisen aineksen käsittelyn jälkeen teoksessa syvennyttään tarkastelemaan tyypillisimpiä väärinkäytöstyyppisiä, jotka eivät kaikki ole rikoksia, vaan kyse on myös hyvin usein epäeettisen toiminnan lukuun katsottavista teoista. Väärinkäytöstyyppit keskittyvät kuvailemaan niitä keskeisimpiä väärinkäytöstyyppisiä, joita esiintyy yritysten liiketoiminnassa. Teoksessa myös tuodaan esiin niitä keinoja, joilla voidaan kontrolloida väärinkäytöksiin liittyviä riskejä.

Teoksessa syvennyttään myös väärinkäytösten selvittämisen prosessiin, joka seuraa tyypillistä väärinkäytösselvitysprosessin kuvausta. On huomattava, että väärinkäytöksen selvittämistä ohjaavat voimakkaasti väärinkäytöksen laatu ja laajuus, jotka myös edelleen vaikuttavat väärinkäytösselvitysprosessin sisältöön. Väärinkäytösselvitysprosessin jälkeen teoksessa tuodaan esiin, millaisia korjaavia keinoja yrityksillä on tyypillisesti käytössään.

Kirjoittajat toivovat teoksen antavan yleiskuvan väärinkäytösten ominaisuuksista ja hallintakeinoista yrityksen toiminnassa ja käytännön tason ohjeistusta siihen, millaisin toimenpitein väärinkäytöksiin liittyviä riskejä voidaan vähentää ja toisaalta myös siihen, mitä yritykset voi tehdä, kun väärinkäytös tulee ilmi.

Väärinkäytösten maailmassa vallitsee eräs tärkeä fundamentaalinen lähtökohta, jonka mukaan väärinkäytöksiä esiintyy niin kauan kuin ihminen on toiminnan keskiössä. Liiketoiminnassa ja yleisesti myös muussa toiminnassa ei pystytä hallitsemaan kaikkea voimassa olevan lainsäädännön nojalla, vaan toimintaamme ohjaa myös moraalinen ja eettinen lähestymistapamme eri asioihin. Tämä edelleen vaikuttaa siihen, ettei väärinkäytösten esiintymistä voida koskaan estää täysin. Katseet tuleekin suunnata siihen, miten yritykset voi mahdollisimman kattavalla tavalla arvioida riskejään, varautua niihin, selvittää väärinkäytöksiä ja korjata rakenteitaan ja systeemiään siten, että se torjuisi mahdollisimman hyvin tapahtuvia väärinkäytöksiä. Lopussa on kuitenkin tärkein elementti: toivu väärinkäytöksistä ja suuntaa katse eteenpäin.

Kiitämme lämpimästi kustannustoimittajaamme Anttoni Pihlajamäkeä, joka on kannustanut teoksen kirjoittamisessa ja ohjannut teoksen tekemistä maaliin asti. Lisäksi haluamme kiittää lämpimästi perheitämme ja ystäviämme arvokkaista kommentteista ja tuesta teoksen kirjoittamisen aikana.

Helsingissä 14.2.2019

Jarkko Sihvonen

Leea Uusi-Hautamaa