

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Yritysjuridiikka	Päivämäärä	21.2.2020
Tekijä	Johanna Hulkkonen	Sivumäärä	87
Otsikko	Sisäinen valvonta korruption ja lahjonnan torjunnassa		
Ohjaaja	Prof. Matti Sillanpää		

Tiivistelmä

Tämä tutkimus käsittelee sisäistä valvontaa korruption ja lahjonnan torjunnassa. Aihe on sikäli tärkeä, että korruptio ja lahjonta ovat kansainvälisesti merkittäviä ja tunnistettuja ongelmia, joilla on vakavia seurauksia niin yrityksille kuin yhteiskunnallekin. Aihe on lisäksi varsin ajan-kohtainen, sillä viimeisen vuosikymmenen aikana on tullut esiin lukuisia suurehkoja korruptio- ja lahjontatapauksia. Koska korruptio ja lahjonta ovat luonteeltaan piilorikoksia, on niiden tunnistaminen usein vaikeaa. Lisäksi ongelmana on, että vain osa korruptiivisistä teoista on säädetty laissa rangaistavaksi. Tästä seuraa tarve yrityksen sisäisille valvontamekanismeille, joilla korruptiota ja lahjontaa pyritään torjumaan ja tunnistamaan. Tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää sisäisen valvonnan tehokkuutta nimenomaan korruption ja lahjonnan vastaisessa toiminnassa.

Tutkimus on luonteeltaan oikeusdogmaattinen eli se tarkastelee vallitsevaa oikeusjärjestystä. Sen tavoitteena on paitsi tunnistaa ja esitellä aihepiiriin liittyvää tietoa, myös koota aiempien tutkimusten tuloksia. Keskeisimpiä lähdeaineistoja tutkimuksessa ovat Suomen rikoslain korruptiota ja lahjontaa koskevat pykälät, lainopilliset artikkelit ja tutkimukset sekä kansainvälinen korruption ja lahjonnan vastainen sääntely ja muu ohjeistus. Korruption ja lahjonnan syitä pyritään lisäksi selvittämään väärinkäytöksiä selittävien motiiviteorioiden avulla. Sisäisen valvonnan määritelmän ja tehokkuuden osalta nojaututaan puolestaan kansainvälisesti tunnistettuun COSO-viitekehykseen sekä erilaisiin kansallisiin ja kansainvälisiin tutkimuksiin ja artikkeleihin.

Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset ovat, että huolellisesti suunniteltuna, implementoituna ja toteutettuna sisäisen valvonnan mekanismien avulla kyetään tehokkaasti ehkäisemään, torjumaan ja tunnistamaan korruptio- ja lahjusrikosten riskiä ja niiden ilmenemistä. Korruption ja lahjonnan vastainen tehokas sisäinen valvonta edellyttää kuitenkin kyseisten ongelmien erityispiirteiden syvällistä ymmärrystä sekä tiettyjä kohdennettuja toimenpiteitä. Tutkimus paitsi valottaa syy-yhteyttä erilaisten motiivien, olosuhteiden sekä korruption ja lahjonnan välillä, myös antaa mahdollisuuden jatkotutkimukselle esimerkiksi yksittäisten valvontatoimenpiteiden tehokkuutta sekä korruption ja lahjonnan vastaisen lainsäädännön kehittämisahtimuksia koskien.

Avainsanat	Sisäinen valvonta, korruptio, lahjonta
------------	--



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

SISÄINEN VALVONTA KORRUPTION JA LAHJONNAN TORJUNNASSA

Yritysjuridiikan
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Johanna Hulkkonen

Ohjaaja:
Prof. Matti Sillanpää

21.2.2020
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYSLUETTELO

LYHENTEET	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen aihe ja tarkoitus	7
1.2 Tutkimuksen luonne ja aineisto	7
1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	8
2 KORRUPTIO JA LAHJONTA ELINKEINOTOIMINNASSA	10
2.1 Korruption määritelmä ja ilmenemismuodot	10
2.1.1 Korruptio käsitteenä.....	10
2.1.2 Lahjonnan määritelmä	12
2.2 Korruptio ja lahjonta lainsäädännön valossa	14
2.3 Korruption ja lahjonnan seuraukset	17
2.4 Korruptio ja lahjonta Suomessa	20
2.4.1 Suomalainen korruptio ja lahjonta oikeustilastojen valossa.....	20
2.4.2 Poliisiin tietoon tullut korruptio- ja lahjontarikollisuus.....	21
2.4.3 Hyvä veli -verkostot suomalaisen korruption muotona.....	23
2.4.4 Suomi kansainvälisissä korruptio- ja lahjusrikostutkimuksissa	25
3 YRITYKSEN SISÄINEN VALVONTA	27
3.1 Sisäisen valvonnan määritelmä ja merkitys	27
3.2 Sarbanes–Oxley-lainsäädäntö	30
3.3 Roolit ja vastuunjako – Kolmen puolustuslinjan malli	33
3.4 COSO-malli sisäisen valvonnan viitekehyksenä	36
3.4.1 COSO-viitekehyksen tavoitteet ja osa-alueet	37
3.4.2 Valvontaympäristö.....	39
3.4.3 Riskien arviointi.....	41
3.4.4 Valvontatoimenpiteet.....	44
3.4.5 Informaatio ja viestintä	47

3.4.6	Seurantatoimenpiteet	51
4	SISÄINEN VALVONTA KORRUPTION JA LAHJONNAN TORJUMISEN KEINONA.....	55
4.1	Sisäisen valvonnan tehokkuus ja rajoitteet	55
4.2	Korruptiota ja lahjontaa selittäviä teorioita	60
4.2.1	Motiivit ja ympäristötekijät väärinkäytösten takana.....	60
4.2.2	Väärinkäytöksen elementit	64
4.3	Korruption ja lahjonnin erityispiirteiden asettamat vaatimukset sisäiselle valvonnalle.....	67
4.3.1	Korruptio- ja lahjontariskien tiedostaminen ja arviointi.....	67
4.3.2	Eettisen toimintaympäristön ja -kulttuurin merkitys	69
4.3.3	Ilmiantojärjestelmät korruption ja lahjonnin paljastamisessa.....	72
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	74
	LÄHTEET	77
	Lainsäädäntö ja virallislähteet.....	86

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Korruption tunnusmerkit.....	11
Kuvio 2. Sisäisen valvonnan rooli yrityksen hallintojärjestelmän osana.....	30
Kuvio 3. Kolmen puolustuslinjan malli.	35
Kuvio 4. COSO-kuutio ja sisäisen valvonnan ulottuvuudet.	39
Kuvio 5. Seurantatoimenpiteet osana sisäisen valvonnan prosessia.....	52
Kuvio 6. Sisäisen valvonnan harhan taustatekijät.....	57
Kuvio 7. Väärinkäytöskolmio.....	62
Kuvio 8. Väärinkäytöksen elementit.....	66

LYHENTEET

ACFE	Association of Certified Fraud Examiners
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
GRECO	Group of States against Corruption
HE	Hallituksen esitys
ICC	International Chamber of Commerce
IIA	Institute of Internal Auditors
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
RL	Rikoslaki
SEC	U.S. Securities and Exchange Commission
SOX	Sarbanes-Oxley Act
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe ja tarkoitus

Tämä tutkimus käsittelee sisäistä valvontaa korruption ja lahjonnan torjunnassa. Aihe on sikäli tärkeä, että korruptio ja lahjonta ovat kansainvälisesti merkittäviä ja tunnistettuja ongelmia, joilla on vakavia seurauksia niin yrityksille kuin yhteiskunnallekin. Aihe on lisäksi varsin ajankohtainen, sillä viimeisen vuosikymmenen aikana on tullut esiin lukuisia suurehkoja korruptio- ja lahjontatapauksia, joista viimeisimpänä on paljastunut esimerkiksi Ericssonia koskeva laaja korruptiovyöhyke. Kyse onkin aiempaa merkittävämmästä ongelmasta ja uhasta aivan liiketoiminnan ytimessä, mikä lienee suurelta osin seurausta teknologisesta kehityksestä¹. Toisaalta myös muiden väärinkäytösten kuten rahanpesun ilmeneminen on johtanut kysymykseen siitä, millä tavoin yritykset voivat sisäisillä valvontamekanismeilla ehkäistä ja tunnistaa korruptiivista käytöstä². Tästä seuraa mielenkiinto juuri sisäisen valvonnan mekanismien soveltamiseen korruption ja lahjonnan torjumiseksi.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten sisäistä valvontaa voidaan hyödyntää nimenomaan yksityisellä sektorilla eli yritysten liiketoiminnassa tapahtuvan korruption ja lahjonnan torjunnassa. Oletuksena on, että huolellisesti suunniteltuna, implementoituna ja toteutettuna sisäisen valvonnan mekanismien avulla kyetään tehokkaasti ehkäisemään, torjumaan ja tunnistamaan korruptio- ja lahjusrikosten riskiä ja niiden ilmenemistä. Jatko-oletuksena on kuitenkin, että korruption ja lahjonnan vastainen tehokas sisäinen valvonta edellyttää näiden ongelmien erityispiirteiden syvällistä ymmärrystä sekä tiettyjä kohdennettuja toimenpiteitä. Näihin seikkoihin pyritään löytämään vastaukset myöhemmissä osioissa.

1.2 Tutkimuksen luonne ja aineisto

Tutkimus on luonteeltaan oikeusdogmaattinen eli se tarkastelee voimassa olevaa lainjärjestystä. Lisäksi tutkimusta voidaan kuvailla perinteiseksi tai kokoavaksi kirjallisuuskatsaukseksi, sillä se pyrkii paitsi tunnistamaan ja esittelemään aihepiiriin liittyvää tietoa, myös kokoamaan aiempien tutkimusten tuloksia³. Etenkin korruption ja lahjonnan

¹ PwC 2018.

² Ks. esim. Danske Bankia koskeva rahanpesu-uutinen (Yle 2018).

³ Hirsjärvi ym. 2013.

määrittelyssä nojataan Suomen rikoslain korruptio- ja lahjusrikoksia koskeviin pykäliin, minkä lisäksi määrittelyn tukena on käytetty kansallisia sekä kansainvälisiä lainopillisia artikkeleita ja tutkimusta. Lisäksi lähteenä on käytetty kansainvälistä korruption ja lahjonnan vastaista sääntelyä ja muita ohjeistuksia.

Sisäistä valvontaa koskevassa osiossa nojaututaan puolestaan kansainvälisesti tunnistettuun sisäisen valvonnan COSO-viitekehykseen ja kansainvälisiin artikkeleihin. Korruption ja lahjonnan syitä kuvaavassa osiossa tärkeimmät lähteet ovat väärinkäytöksiä selittävät motiiviteoriat, joita sovelletaan tässä yhteydessä erityisesti korruption ja lahjonnan ilmiöihin. Sisäisen valvonnan tehokkuutta korruption ja lahjonnan torjunnassa hahmotellaan puolestaan niin kotimaisten kuin kansainvälistenkin tutkimusten sekä alan artikkeleiden avulla.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus on rajattu koskemaan pääasiassa yksityisellä sektorilla eli elinkeinotoiminnassa tapahtuvaa korruptiota ja lahjontaa sekä näiden ongelmien tunnistamista ja torjuntaa sisäisen valvonnan keinoin. Lisäksi pääpaino on nimenomaan suomalaiselle korruptio- ja lahjusrikollisuudelle tyypillisten piirteiden tarkastelussa. Olkoonkin, että esimerkiksi lahjonnan käsitteen määrittely nojaa osaltaan pitkälti voimassa olevaan lainjärjestykseen, ei rikoslain pykälien tai kansainvälisen sääntelyn syvällisempi tarkastelu ole tutkimuksen laajuuden puitteissa mahdollista. Lisäksi näiden ilmiöiden tarkastelu rajoittuu pääsääntöisesti kriminalisoitujen tekomuotojen käsittelyyn eikä ota syvällisemmin kantaa eettiseen rajanvetoon tai päätöksentekoon.

Tutkimus on rakenteeltaan kolmijakoinen. Johdannon jälkeen luvussa kaksi selvitetään korruption ja lahjonnan käsitteitä ja niiden ilmenemismuotoja niin kirjallisuuden, lainsäädännön kuin tilastojenkin valossa. Lisäksi tässä luvussa havainnollistetaan korruption ja lahjonnan seurauksia sekä suomalaiselle korruptiolle ja lahjonnalle tyypillisiä piirteitä. Kolmas luku käsittelee puolestaan sisäistä valvontaa: ensin selvitetään sisäisen valvonnan määritelmä ja merkitys, minkä jälkeen edetään sisäistä valvontaa koskevan sääntelyn kautta edelleen sisäisen valvonnan osa-alueiden sisältöön ja tavoitteisiin. Tutkimuksen neljännessä eli pääluvussa kaksi edellistä lukua nivotaan yhteen. Alkuun tarkastellaan sisäisen valvonnan tehokkuutta ja rajoitteita korruption ja lahjonnan torjunnan kannalta. Seuraavaksi pureudutaan puolestaan väärinkäytöksiä kuten korruptiota ja lahjontaa selittäviin teorioihin, jotka sisältävät erilaisia motiiveja ja taustatekijöitä näiden ongelmien takana. Lisäksi tarkastellaan niitä elementtejä, joista itse väärinkäytös muodostuu. Näiden

osa-alueiden pohjalta määritetään edelleen korruption ja lahjonnan torjumisen ja tunnistamisen kannalta olennaisimmat sisäisen valvonnan kontrollitoimenpiteet sekä erityiset vaatimukset sisäisen valvonnan toteutukselle. Lopuksi viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja ehdotukset jatkotutkimusta koskien.

2 KORRUPTIO JA LAHJONTA ELINKEINOTOIMINNASSA

2.1 Korruption määritelmä ja ilmenemismuodot

2.1.1 Korruptio käsitteenä

Korruptiolle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää⁴, mutta tyypillisesti se ymmärretään sellaiseksi *vastuullisen aseman väärinkäytöksi*, jonka tavoitteena on *yksityisen edun saaminen*⁵. Vastuullisella asemalla viitataan edelleen esimerkiksi annettuun toimivaltaan käsitellä rahaa, tietoa tai muuta vastaavaa. Väärinkäyttöä ovat puolestaan laeissa, määräyksissä, organisaation säännöissä tai muissa ohjeissa määritellyn toimivallan ylitykset. Yksityiseksi eduksi luetaan välitön hyöty kuten rahalahja, mutta myös välillinen etu esimerkiksi puolisolle, työnantajalle tai muulle intressitaholle. Korruption tunnusmerkit täyttyvät siis silloin, kun edellä mainitut kolme osatekijää ovat kaikki läsnä, mikä ilmenee kuviosta 1. Näin ollen esimerkiksi vastuullisen aseman väärinkäyttö ilman yksityisen edun saamista ei ole korruptiota.⁶

Korruptio voidaan edelleen jakaa suuren mittakaavan (*grand corruption*), pienen mittakaavan (*petty corruption*) ja poliittiseen korruption riippuen taloudellisen menetyksen suuruudesta ja korruption esiintymisalueesta⁷. Suuren mittakaavan korruptiolla viitataan korkeassa asemassa olevien henkilöiden korruption, kuten virka-aseman väärinkäyttöön, julkisten varojen kavaltamiseen, laittomaan poliittiseen rahoitukseen tai isoihin lahjuksiin tarjouskilpailun voittamiseksi. Pienimuotoisella korruptiolla tarkoitetaan puolestaan vähäisempää, usein hallinnolliseksi korruptioksi kutsuttua toimintaa, kuten viranomaistoiminnassa vaaditut voitelurahat. Näiden kahden korruption muodon välinen rajapinta on kuitenkin hyvin häilyvä.⁸ Poliittisesta korruptiosta on kyse silloin, kun poliittiset päätöksentekijät väärinkäyttävät asemaansa oman valta-asemansa ja varallisuutensa ylläpitämiseksi. Tällaista toimintaa on esimerkiksi julkisten varojen väärinkäyttö hallinnollisia toimintatapoja, instituutioita ja sääntöjä manipuloimalla.⁹

⁴ Peurala ja Mutttilainen 2015, 14.

⁵ Transparency International 2019.

⁶ Mansikkamäki ja Mutttilainen 2016, 5.

⁷ Transparency International 2019.

⁸ Peurala ja Mutttilainen 2015, 16.

⁹ Transparency International 2019.



Kuvio 1. Korruption tunnusmerkit¹⁰.

Korruptio ilmenee useissa eri muodoissa ja tilanteissa. Tyypillisesti korruptiona pidetään rahan tai muun lahjusten antamista ja ottamista, mutta se käsittää lukuisia muita tekemuotoja ja tilanteita. Tällaisia ovat esimerkiksi sisäpiirikaupat, sukulaisten tai muu suosinta, petos, poliittiset virkanimitykset, voitelurahat, ottelumanipulaatiot, vaikutusvallan kauppa, vallan väärinkäyttö, kavallus, laiton lobbaus ja laiton poliittinen rahoitus.¹¹ Suomalaiselle korruptiolle tyypillisiä ilmenemismuotoja ovat niin kutsutut hyvä veli -verkotot¹². Kansainvälinen kauppakamari määrittelee korruption puolestaan eräänlaiseksi yläkäsitteeksi, johon voidaan lukea lahjonta, lahjuksen pyytäminen ja kiristys, vaikutusvallan väärinkäyttö sekä näiden korruptoituneiden toimien naamioiminen tai peitteleminen. Edelleen mainittujen toimien kohteena voi olla virkamies, poliittinen taho tai yrityksen edustaja.¹³

On huomattava, ettei korruptio ole synonyymi lahjonnalle, vaan lahjonta on vain yksi korruption muoto. Korruptio rinnastetaan tyypillisesti lahjontaan eli rahan, palvelun tai muun edun antamiseen vastapalveluksen toivossa vastuullisessa asemassa olevalle henkilölle tai henkilölle, jolla on vaikutusmahdollisuus päätöksentekijään tai vastaavasti oikeudettoman edun pyytämiseen palveluksesta.¹⁴ Lahjonta on sekä epäeettistä että laitonta¹⁵. Kuitenkin vain osa korruptioksi mielletävistä toimista on kriminalisoituja, ja

¹⁰ Mukaillen Leppänen ja Muttilainen 2012, 19.

¹¹ Peurala ja Muttilainen 2015, 16.

¹² Ks. esim. Salminen ja Mäntysalo 2013.

¹³ ICC 2011, 5.

¹⁴ Harmaa talous ja talousrikollisuus 2019.

¹⁵ Transparency International 2019b.

nämä toimet muodostavat niin kutsutun korruption kovan ytimen. Tämän ytimen ympärille asettuvat muut korruption muodot, joita voidaan pitää moitteenvaraisina, epäeettisinä tai moraalisesti väärinä. Korruptio ei siis aina ylitä rikosoikeudellisen tuomittavuuden rajaa, mutta tämä ei tarkoita, etteikö toiminta olisi hallinnollisesti tai moraalisesti moitittavaa.¹⁶

Osin edellisen takia korruptiolle tyypillisenä voidaan pitää sen taipumusta jäädä piilorikollisuudeksi. Lisäksi näyttöongelmien vuoksi tyypillisesti ilmi tulevista korruptioepäilyistä vain räikeimmät tapaukset etenevät syyteharkintaan ja oikeuskäsittelyyn asti.¹⁷ Korruptiivinen toiminta tapahtuu usein julkisuudelta piilossa, minkä lisäksi korruption lukuisat eri muodot vaikeuttavat sen tunnistamista¹⁸. Korruptio tuleeekin viranomaisten tietoon usein muiden talousrikosepäilyjen yhteydessä: tutkimuksen mukaan poliisin tietoon tullut korruption rikollisuus linkittyy useisiin muihin rikosnimikkeisiin, joista yleisimpiä ovat virkavelvollisuuden rikkominen, yrityssalaisuuden rikkominen ja luottamusaseman väärinkäyttö. Varojen väärinkäyttö on puolestaan yleisin yksittäinen korruption rikostyyppi. Korruption kenties räikein muoto, lahjonta, edustaa ilmi tulleista tapauksista vain seitsemää prosenttia.¹⁹ Lahjonnan tunnusmerkkejä käsitellään tarkemmin seuraavassa jaksossa.

2.1.2 Lahjonnan määritelmä

Kansainvälinen kauppakamari määrittelee lahjonnan minkä tahansa lahjan, lainan, palkkion tai muun *oikeudettoman edun* lupaamiseksi, antamiseksi tai tarjoamiseksi virkamiehelle, poliittiselle taholle tai yrityksen edustajalle tarkoituksena saada lahjottava toimimaan epärehellisesti tai laittomasti lahjojan eduksi. Vastaavasti lahjuksen hyväksyminen ja vastaanottaminen edellä mainituilta henkilöiltä täyttävät lahjonnan tunnusmerkit. Lahjontaa ovat myös lahjuksen pyytäminen, kiskonta ja kiristys, joihin saattaa joissakin tapauksissa liittyä myös uhkaus. Huomionarvoista on, että teko on yhtä lailla tuomittava, mikäli suostuttelun kohde kieltäytyy lahjuksen antamisesta. Lisäksi on huomioitava, että lahjonta voi tapahtua välittömästi tai välillisesti kolmannen osapuolen kuten myyntiedustajan, konsultin, jälleenmyyjän, aliurakoitsijan tai lakimiehen kautta.²⁰

¹⁶ Peurala ja Muttilainen 2015, 14.

¹⁷ Peurala ja Muttilainen 2015, 15.

¹⁸ Harmaa talous ja talousrikollisuus 2019.

¹⁹ Mansikkamäki ja Muttilainen 2016, 55.

²⁰ ICC 2011, 5–6.

Kuten korruptiota, myös lahjontaa ilmenee useissa eri muodoissa. OECD tunnistaa lahjonnan muotoina muun muassa voitelurahat, salaiset palkkiot, avustusmaksut, vaikutusvallan kauppaamisen ja vaalilahjonnan. Kaikille tekemuodoille on yhteistä pyrkimys vaikuttaa päätöksentekijään sopimattomalla tavalla rahallisen tai muun edun avulla lahjojan kannalta edullisen lopputuloksen varmistamiseksi. Tyypillisesti yksityisen sektorin lahjonnassa osallisena on neljä osapuolta: lahjoja, lahjottava ja kunkin edustama organisaatio. Tilanteesta riippuen lahjonta voi olla organisaatioiden kannalta suoraan vahingollista. Lahjoja saattaa esimerkiksi sopia organisaatiolta salassa voitelurahojen maksamisesta lahjottavalle osana kauppahintaa tai muuten järjestellä organisaation kannalta epäedullisia ehtoja tai sopimuksia. Lahjonnasta kärsivät usein välillisesti myös muut tahot.²¹ Erilaisten lahjonnan muotojen lisäksi voidaan tunnistaa useita eri tapoja toteuttaa lahjuksen maksaminen: lahjus voidaan naamioida esimerkiksi laskujen tai matkalaskujen muotoon, lahjus voidaan maksaa fiktiiviselle tilille tai taholle ikään kuin liiketoiminnan kuluna tai tuotteista tai palveluista maksetaan tai veloitetaan ylihintaa suhteessa markkinahintaan ja ylimenevä osa ohjautuu edelleen lahjottavalle henkilölle. Vaalilahjonta voi tapahtua esimerkiksi kampanjakulujen kustantamisena. Lahjonnan muotojen ja keinojen monimuotoisuus tekeekin lahjonnan tunnistamisesta muun korruption tavoin haastavaa.²²

Lahjonnan ja korruption termejä käytetään usein toistensa liitännäisinä ja ne mielletään osin samaksi asiaksi. Rikosoikeudellisesta näkökulmasta katsoen ne erotetaan kuitenkin toisistaan, sillä rikosoikeuden täsmällisyysvaatimuksen mukaan kriminalisoinnin tulee olla yksiselitteinen ja täsmällinen. Kuten edellä on todettu, korruptiona pidettävistä teoista vain osa on kriminalisoitu, sillä tiettyjä tekemuotoja ei ole kyetty lainsäädännön kannalta täsmentämään riittävällä tarkkuudella²³. Rikoslaisissa lahjus on kuvattu termein lahjus tai muu etu sekä oikeudeton etu, joka voi olla rahaa tai vastaavasti esimerkiksi lomamatka, talo, alennus tuotteista tai kestitseminen. Lahjuksen määritelmä täytyy myös tilanteessa, jossa lahjuksella ei ole varsinaista varallisuusarvoa. Näin ollen esimerkiksi jokin palvelus, suosinta, virkanimitys tai oppiarvo voivat kaikki olla lahjuksia. Edun oikeudettomuutta tai arvon rahamääräistä kynnyсарvoa saajalleen ei kuitenkaan ole määriteltä, vaan mittapuuna käytetään sitä, minkälaisen etujen vastaanottaminen vaarantaa esimerkiksi virkamiesten ja kansanedustajien päätöksenteon puolueettomuuden tai

²¹ OECD 2013, 10–11.

²² OECD 2009, 18–19.

²³ Vaikutusvallan kauppaamisen kriminalisoinnin haasteisiin liittyen katso esim. Oikeusministeriön mietintöjä ja lausuntoja 24/2017: Vaikutusvallan kauppaamisrikos.

vastaavasti yritystoiminnan vapauden. Lahjuksen arvoa tuleekin tarkastella aina objektiivisesti eli edun saajan näkökulmasta. Mikäli jokin raja-arvo määriteltäisiin, voisi seurauksena olla arvon alittavien lahjusten ”laillistuminen”.²⁴

Edellisestä johdettuna voidaan todeta, että koska rahamääräistä tai muutakaan rajaa ei ole lahjuksen osalta tarkasti voitu määrittää, on lahjan ja lahjuksen välinen rajanveto erittäin vaikeaa. Lahjan ja lahjuksen eron arviointi onkin viime kädessä tapauskohtaisen harkinnan varassa ja yrityksen itsensä suoritettava. Tyypillisenä erona lahjan ja lahjuksen välillä pidetään sitä seikkaa, että lahjukseen liittyy aina vaikuttamistavoite, kun taas lahja annetaan ilman odotusta vastapalveluksesta. Hyvin arvokas lahja voi kuitenkin vaikuttaa merkittävästi saajan varallisuuteen ja päätöksentekoon, jolloin se voidaan tulkita lahjukseksi. Tavanomaiset lahjat kuten yrityksen tuotenäytteet, yleisinä juhlapäivinä annetut muistamiset asiakkaille tai pienimuotoiset merkkipäivälahjat kestävät yleensä päivänvalon mutta lahjus puolestaan pyritään salaamaan. Tosin, myös tavanomaisten lahjojen vastaanottaminen voidaan katsoa sopimattomaksi, mikäli yritys tai organisaatio säännöissään näin linjaa. Viranomaistoiminnassa on tyypillisesti lahjojen ja etuuksien vastaanottamisen suhteen tiukemmat rajat kuin yritystoiminnassa²⁵, mutta havaittavissa on muutos sekä entistä tarkemman organisaatioiden itsesääntelyn että tavanomaisena pidettävän lahjan arvon laskemisen suuntaan myös yksityisellä sektorilla.²⁶

2.2 Korruptio ja lahjonta lainsäädännön valossa

Tässä luvussa korruptiota ja lahjontaa tarkastellaan suomalaisen lainsäädännön näkökulmasta. Kuten edellä on todettu, vain osa korruptioksi mielletävistä teoista on kriminalisoitu. Korruption käsitettä ei myöskään löydy suomalaisesta rikoslainsäädännöstä, mikä muun muassa hankaloittaa korruptiorikollisuuden tunnistamista ja seuranta²⁷. Suomen rikoslaissa (39/1889) on määritelty 14 lahjusrikosnimikettä, jotka kattavat elinkeinonharjoittajien välisissä suhteissa esiintyvän lahjonnan eli lahjonnan elinkeinotoiminnassa (RL 30:7–8), julkisen sektorin lahjonnan (RL 16:13–14 ja RL 40:1–4) sekä vaalilahjonnan (RL 14:2). Lahjusrikosten osalta toteutetaan vastaavuusperiaatetta, jonka mukaan lahjuksen antamisen tulee olla vastaavalla laajuudella rangaistavaa kuin lahjuksen

²⁴ Viljanen 1990.

²⁵ Ks. esim. Valtiovarainministeriön ohje vieraanvaraisuudesta, eduista ja lahjoista (2010). Ohjeen tarkoitus on käytännössä linjata sallitun ja kielletyn edun välinen raja ja siten edistää paitsi valtionhallinnon virkamiesetiikkaa, myös korruptionvastaista toimintaa yleisesti.

²⁶ Koskinen 2012.

²⁷ Leppänen ja Peurala 2012, 197.

ottamisen. Aktiivinen lahjonta eli lahjuksen *lupaaminen, antaminen ja tarjoaminen* sekä passiivinen lahjonta eli lahjuksen *pyytäminen, vastaanottaminen ja hyväksyminen* ovat siis ikään kuin toistensa peilikuvia²⁸. Poikkeuksena edelliseen on kuitenkin lahjusrikkomus eli lahjuksen vastaanottaminen virkamiehenä (RL 40:3).²⁹

Lahjusrikoksia koskeva lainsäädäntö on pääpiirteittäin pysynyt jokseenkin muuttumattomana, mutta viime vuosina on tehty joitakin uudistuksia lähinnä kansainvälisten muospaineiden seurauksena. Viimeaikaisista uudistuksista merkittävin on vuodelta 2011, jolloin Suomen rikoslakiin lisättiin neljä uutta lahjusrikospykälää kuvaamaan lahjusrikosten törkeitä tekemuotoja: törkeää lahjuksen antamista kansanedustajalle (RL 16:14b), törkeää lahjomista elinkeinotoiminnassa (RL 30:7a), törkeää lahjuksen ottamista elinkeinotoiminnassa (RL 30:7b) sekä törkeää lahjuksen ottamista kansanedustajana (RL 40:4a). Niitä varten muodostettiin myös ankarampi rangaistusasteikko, jonka tavoitteena on edelleen tehostaa korruption ehkäisemistä³⁰. Lisäksi oikeushenkilön rangaistusvastuu³¹ asetettiin ulottumaan myös muodostettuihin törkeisiin tekemuotoihin, lahjominen elinkeinotoiminnassa laajennettiin koskemaan eri osapuolten välisiä riitoja ratkaisevaa välimestä ja kaksoisrangaistavuuden vaatimus³² poistettiin elinkeinotoiminnan lahjusrikosten osalta. Samassa yhteydessä tehtiin myös muutoksia kansanedustajia koskeviin lahjusrikospykäliin (RL 16:14 ja RL 40:4): tunnusmerkistöjä muutettiin aiempaan verrattuna siten, että nykyinen sananmuoto laskee näyttökynnystä kansanedustajia koskevissa

²⁸ Rautio 2013.

²⁹ Leppänen ja Peurala 2012, 195–196.

³⁰ Ks. muutoksen taustoihin liittyen GRECO:n Suomen arviointiraportti 2007, kohta 104.

³¹ RL 30:13 tarkoittama oikeushenkilön rangaistusvastuu ulottuu elinkeinotoiminnan lahjusrikoksiin ja ohjaa rikoslain 9 lukuun, joka avaa oikeushenkilön rangaistusvastuun edellytyksiä. Oikeushenkilön rangaistusvastuuta sovelletaan, mikäli rikos on tapahtunut yhteisön, säätiön tai muun oikeushenkilön toiminnassa. Rikoksen katsotaan tapahtuneen oikeushenkilön toiminnassa, jos sen tekijä on toiminut oikeushenkilön puolesta tai hyväksi ja hän kuuluu oikeushenkilön johtoon tai on virka- tai työsuhteessa oikeushenkilöön taikka on toiminut oikeushenkilön edustajalta saamansa toimeksiannon perusteella. Rangaistuksena on yhteisösakko, joka on vähintään 850 ja enintään 850000 euroa. Yhteisösakkoon tuomitaan, vaikkei rikosentekijää saada selville tai muusta syystä tuomita rangaistukseen. Oikeushenkilöllä ei ole oikeutta saada rikosentekijältä korvausta maksamastaan yhteisösakosta.

³² Kaksoisrangaistavuuden vaatimuksesta säädetään RL 1:11:ssä, jonka mukaan vieraan valtion alueella tehtyyn rikokseen voidaan soveltaa Suomen lakia vain siinä tapauksessa, että rikos on myös tekopaikan lain mukaan rangaistava ja siitä voitaisiin määrätä rangaistus myös tekopaikan tuomioistuimessa. Lisäksi pykälässä määrätään, ettei rikoksesta tällöin saa tuomita Suomessa ankarampaa rangaistusta kuin mitä tekopaikan laissa säädetään. Lahjusrikokset muodostavat kuitenkin tässä suhteessa poikkeuksen: kyseisen pykälän 2 momentin kohtien 10–12 mukaan vieraan valtion alueella tehtyyn lahjusrikokseen sovelletaan Suomen lakia, vaikka teosta ei säädetä rangaistusta tekopaikan laissa. Tätä on perusteltu muun muassa sillä, että kaksoisrangaistavuuden vaatimus heikentäisi olennaisesti Suomen kykyä torjua ulkomailla tapahtuvaa korruptiota (GRECO 2007, kohta 103).

lahjusrikoksissa. Tämän lisäksi ko. pykälään lisättiin selvennys, ettei kansanedustajalle annettua lainmukaista vaalirahoitusta pidetä lahjontana.³³

Huomionarvoista on, että lisäksi myös monet muut rikoslain sisältämät rikokset voivat sisältää korruptiota. Tällaisia rikosnimikkeitä ovat virkarikos, petos, kavallus, yritys-salaisuuden rikkominen ja väärinkäyttö, sisäpiiririkos, syrjintä ja luottamusaseman väärinkäyttö. Kyseiset rikosnimikkeet poikkeavat lahjusrikoksista kuitenkin siinä, ettei niihin välttämättä liity korruptiota. Lisäksi myös muut kuin rikoslain säännökset pyrkivät estämään korruptiivisia tekoja: niitä ovat esimerkiksi virkamiehiä koskevat valtion virkamieslaki (750/1994), laki eduskunnan virkamiehistä (1197/2003) ja laki kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003). Edellisten lisäksi korruption torjunnan kenttään voidaan lukea muun muassa laki julkisista hankinnoista (348/2007), kilpailulaki (948/2011), laki ehdokkaan vaalirahoituksesta (273/2009), puoluelaki (10/1969) sekä elinkeinotulon verottamisesta annettu laki (360/1968).³⁴

Suomen korruptiota ja lahjusrikoksia koskeva lainsäädäntö vastaa edellä kuvatun lainsäädäntökehityksen myötä pitkälti kansainvälisiä vaatimuksia. Suosituksista³⁵ huolimatta Suomi ei ole kuitenkaan kriminalisoinut vaikutusvallan väärinkäyttöä, olkoonkin, että asiaa on oikeusministeriön toimesta valmisteltu lakiehdotukseen asti³⁶. Vaikutusvallan kauppaamisrikosta käsittelevän lausuntotiivistelmän mukaan vaikutusvallan väärinkäytön kriminalisoinnin puolesta puhuu muun muassa, että Euroopan neuvoston lahjontaa koskeva rikosoikeudellinen yleissopimus (SopS 107–108/2002) edellyttää sitä, kriminalisointi tehostaisi osaltaan korruption torjuntaa etenkin rajat ylittävissä tilanteissa ja että sen avulla selvennettäisiin asiattoman vaikuttamisen ja lobbauksen välistä rajanvetoa. Vastaavasti vaikutusvallan väärinkäytön kriminalisointia vastaan esitettiin, ettei ehdotettu sääntely täytä rikosoikeudellisen laillisuusperiaatteen mukaisia täsmällisyysvaatimuksia ja on siten liian epämääräinen, että sääntelyn raskas- ja vaikealukuisuus

³³ HE 79/2010 vp.

³⁴ Peurala ja Mutttilainen 2015, 18.

³⁵ Ks. GRECO 2007, kohta 105.

³⁶ Lakihanketta varten vuonna 2014 perustetun työryhmän tehtävänä oli arvioida vaikutusvallan väärinkäytön kriminalisointia koskevia lainsäädäntövaihtoehtoja. Työryhmä laati asiasta ensin mietinnön vuonna 2015 (Oikeusministeriö 2015) ja myöhemmin luonnoksen hallituksen esitykseksi vuonna 2016. Lakiluonnoksen mukaan vaikutusvallan kauppaamisrikokseen syyllistyisi se, joka tarjoaa toiselle palkkion siitä, että tämä vaikuttaisi epäasiallisesti virkamiehen tai kansanedustajan tai heihin rinnastettavien henkilöiden päätöksentekoon. Vastaavasti rikokseen syyllistyisi henkilö, joka pyytää palkkiota tällaisesta vaikuttamisesta. Teko voisi tapahtua niin valtiollisessa, kunnallisessa kuin valtioiden rajat ylittävissä toiminnassa. Edelleen perusteluina mainittiin muun muassa, että vaikutusvallan väärinkäytön kriminalisoinnilla pyrittäisiin torjumaan korruptiorikollisuutta ja lisäämään luottamusta julkiseen päätöksentekoon (Oikeusministeriö 2016).

heikentävät sen ennaltaehkäisevää vaikutusta ja että vaikutusvallan kriminalisointi aiheuttaisi ongelmia sananvapauden ja asiallisen vaikuttamisen kannalta³⁷. Toistaiseksi vaikutusvallan väärinkäytön kriminalisointia koskeva säädösvalmistelu on kesken ja jatkuu edelleen³⁸.

2.3 Korruption ja lahjonnan seuraukset

Tutkimukset osoittavat korruption ja lahjonnan olevan keskeisiä ja kasvavia ongelmia liiketoiminnassa. Ilmiöinä ne rasittavat etenkin kehittyvien maiden taloutta³⁹, minkä lisäksi tietyillä toimialoilla korruption ja lahjonnan riskit näyttäisivät olevan muita suuremmat⁴⁰. Mikään maa tai toimiala ei kuitenkaan ole immuuni korruptiolle, vaan ongelma koskettaa sekä kansainvälisesti että paikallisilla markkinoilla toimivia yrityksiä niin teollistuneissa kuin nousevissakin talouksissa. Korruption ja lahjonnan seuraukset ovat moninaisia ja niiden vaikutukset liiketoiminnalle ovat haitallisia siitä riippumatta, kuinka välittömiä ja helposti havaittavia ne ovat. Keskeinen ongelma korruption ja lahjonnan aiheuttamien vahinkojen arvioinnissa onkin, että havaitsematta jäävien tapausten määrää on mahdotonta selvittää ja siten osa vahingoista voi jäädä kokonaan huomiotta⁴¹. Vähäisimmässäkin muodoissaan korruptio ja lahjonta muun muassa siis vääristävät liiketoimintaa ja uhkaavat yleistä etua ja markkinoita⁴², minkä takia korruption ja lahjonnan torjumisen tulisi olla niin yritysten kuin yhteiskunnankin intressinä.

Korruption ja lahjonnan seuraukset voidaan jakaa neljään pääryhmään: poliittisiin, taloudellisiin, yhteiskunnallisiin ja ympäristöön liittyviin haittoihin⁴³. Poliittiselta kannalta katsottuna korruptio on este demokratian ja lainsäädännön toteutumiselle, sillä se heikentää demokraattisen järjestelmän ja instituutioiden legitimitettä. Seurauksena on yleisen luottamuksen heikentyminen yhteiskunnassa suhteessa sen poliittisiin päättäjiin ja lainsäätäjiin. Poliittisen päätöksenteon ja lainsäädäntöjärjestelmän korruptoituminen aiheuttaa luottamuspulan lisäksi yleistä turhautuneisuutta, kannustaa korruptiivisiin tekoihin ja vahvistaa näin korruptoitunutta ilmapiiriä yhteiskunnassa. Oikeusjärjestelmään pesiytynyt korruptio puolestaan heikentää luottamusta oikeuslaitokseen ja voi

³⁷ Oikeusministeriö 2017, 13–18.

³⁸ Oikeusministeriö 2019.

³⁹ Ernst & Young 2018, 8 ja Transparency International 2009, 4.

⁴⁰ Transparency International 2009, 5. Erityisinä riskikohteina tutkimuksessa mainittiin rakennusala sekä energia- ja kaivosteollisuus.

⁴¹ ACFE 2018, 8.

⁴² Transparency International 2009, 5.

⁴³ Transparency International 2019c.

pahimmillaan johtaa perusteettomiin syytöksiin, oikeuskäsittelyjen venymiseen ja väärin tuomioihin.⁴⁴

Korruptiolla ja lahjonnalla on vakavia seurauksia myös yhteiskunnan ja ympäristön kannalta. Korruptio uhkaa muun muassa kestäväää kehitystä ja biodiversiteettiä sekä edistää ilmastonmuutosta, kasvattaa eriarvoisuutta yhteiskunnassa ja johtaa ihmisoikeusloukkauksiin⁴⁵. Korruptiota esiintyy tyypillisesti enemmän köyhissä maissa, olkoonkin, ettei suoraa syy-yhteyttä korruption ja köyhyyden välillä ole voitu näyttää. Todennäköistä onkin, että korruption ja köyhyyden välillä vallitsee kaksisuuntainen kausaalisuus; toisinsanoen köyhyys altistaa korruptiolle ja korruptio puolestaan aiheuttaa vähintäänkin yhteiskunnan heikko-osaisten aseman huonontumista edelleen.⁴⁶

Olkoonkin, että tutkimukset korruption ja lahjonnan vaikutuksista talouskasvuun ovat keskenään jokseenkin ristiriitaisia⁴⁷, ovat korruption ja lahjonnan taloudelliset seuraukset kuitenkin kiistattomia. Tutkimuksen mukaan korruptio johtaa varojen vääränlaiseen kohdistumiseen, hukattuihin resursseihin sekä investointien määrän ja laadun heikkenemiseen niin yrityksissä kuin yhteiskunnallisestikin. Edelleen korruptiolla on havaittu ainakin välillisesti olevan vaikutusta myös laatutason heikkenemiseen, hintojen nousuun ja niukkuuden kasvuun.⁴⁸ Edellisten lisäksi korruption ja lahjonnan on todettu vääristävän markkinoita ja päätöksentekoa sekä olevan yhteydessä kartellien ja muiden laittomien tai epärehellisten järjestelyjen muodostumiseen, joille on tunnetusti tyypillistä hintojen manipulointi, keinottelu ja muu vilpillinen toiminta.⁴⁹

Korruptio ja lahjonta ovat paitsi yhteiskunnallisia ongelmia, myös yrityksen sisäistä toimintaa häiritseviä ilmiöitä. Korruptio ja lahjonta johtavat muun muassa vääristyneeseen päätöksentekoon ja yli- tai alimitoitettuun riskinottoon, kun vaikuttavina tekijöinä ovat esimerkiksi aitojen kustannusten tai puolueettoman harkinnan sijaan opportunistinen näkökanta ja oman edun tavoittelu. Johtoryhmän, hallituksen ja enemmistöosakkaiden valta kontrolloida päätöksentekoa yrityksessä voi johtaa edelleen vähemmistöosakkaiden ja yrityksen kokonaisvaltaisen edun laiminlyöntiin. Korruptio ei kuitenkaan ole vain yritysjohdossa piilevä ongelma, vaan se saattaa pesiä myös työntekijöiden käytökseen, jolla on edelleen huomattava vaikutus yrityksen tulokseen päivittäisen toiminnan kautta.

⁴⁴ UNODC 2019.

⁴⁵ UNODC 2019.

⁴⁶ OECD 2015, 32.

⁴⁷ Dimant ja Tosato 2017, 347.

⁴⁸ OECD 2015, 74.

⁴⁹ Transparency International 2009, 27.

Esimerkiksi tarkastustehtävien laiminlyönti, raporttien manipulointi tai muut vilpilliset toimet oman tai jonkun muun edun tavoittelemiseksi saattavat aiheuttaa vakavia ongelmia yritykselle sekä työntekijöille itselleen, mikäli tällainen toiminta paljastuu.⁵⁰ Seuraukset eivät kuitenkaan rajoitu vain taloudellisiin vahinkoihin, vaan seurauksena yritykselle voi olla tuntuva mainehaitta ja pysyvä toimintaedellytysten heikentyminen tai jopa konkurssi. Korruptioon tai lahjontaan syylistyneelle henkilölle puolestaan seurauksena voi teon vakavuuden mukaan olla jopa ehdoton vankeustuomio.⁵¹

Korruptio ja lahjonta koskettavat koko arvoketjua, mikä tekee niistä erityisen haastavia ongelmia yritysten kannalta. Käytännössä yritysten on jatkuvasti oltava valppaana ja huomioitava riskit, jotka liittyvät eri toimittajien, jakelijoiden ja asiakkaiden kanssa toimimiseen. Jokainen arvoketjun porras on potentiaalinen korruption kohde, ja alati kansainvälistyvät markkinat ainoastaan korostavat ongelman suuruutta. Erityisesti kansainvälistä kauppaa käyvien yritysten onkin oltava huomattavan varovaisia käyttäessään myyntiedustajia ja välimiehiä sekä toimiessaan ulkomaisten virkamiesten kanssa, sillä riskinä on yrityksen välillinen osallisuus korruptiivisiin toimiin, mikäli näiden kolmansien tahojen valvonta pettää.⁵²

Yhteenvetona voitaneen todeta, että korruption ja lahjonnan riski koskettaa kaikkia liiketoiminnan osa-alueita. Korruptiosta ja lahjonnasta kärsivät yksittäisten liiketoimien osapuolet, kaikki markkinoilla toimivat tahot ja koko yhteiskunta, sillä ne vääristävät liiketoimintaa ohjaamalla epäreiluun kilpailuun ja päätöksentekoon. Korruptio ja lahjonta näin ollen kasvattavat epävarmuutta markkinoilla ja nostavat liiketoiminnan kuluja ylimääräisten maksujen kuten voitelurahojen muodossa. Ne edistävät edelleen epärehellistä käyttäytymistä ja liiketoimintamoraalin rappeutumista sekä johtavat herkästi muihin väärikkäytöksen muotoihin. Korruptio ja lahjonta heikentävät näin ollen olennaisesti

⁵⁰ Transparency International 2009, 13–19.

⁵¹ Ks. esim. Enron-skandaaliin liittyvä uutinen (Yle 2007), Patria-lahjusjuttua koskeva uutinen (Turun Sanomat 2016) ja viimeisimpänä ilmi tullutta Ericssonin korruptiovyhtiä koskeva uutinen (Reuters 2019). Enronin tapauksessa seurauksena oli yhtiön konkurssi, minkä johdosta tuhannet työntekijät menettivät työpaikkansa ja eläkkeensä. Lisäksi useat yhtiön johdossa toimineet henkilöt tuomittiin vankeustuomioihin erinäisistä korruptiorikoksista. Patria-lahjusjutussa hovioikeus hylkäsi lopulta näytön puutteesta kaikki yhtiön entisiä toimihenkilöitä koskevat lahjusrikossyytteet sekä Patria Land Servicesiin kohdistuneen 297000 euron yhteisösakkovaatimuksen. Oikeudenkäynti venyi kuitenkin huomattavan pitkäksi, sillä pelkästään rikostutkinnasta käräjäoikeuden tuomioon kului yli kuusi vuotta. Ericssonin korruptiojutussa kyse oli vuosia kestäneestä viranomaisten lahjomisesta ja kirjanpidon vääristelystä sopimusten voittamiseksi ja säilyttämiseksi, joka paljastuttuaan johti yli miljardin dollarin yhteisösakkoon ja korvausvastuuseen Yhdysvaltojen viranomaisille. Ericssonin Egyptin tytäryhtiötä syytetään lisäksi Yhdysvaltojen Foreign Corrupt Practices Act -lain rikkomisesta, mikä voi yhtiön osalta johtaa pysyvään toimintakieltoon.

⁵² Transparency International 2009, 20–21.

markkinoiden luotettavuutta ja toimivuutta, ja ovatkin siten todellinen uhka taloudelliselle kasvulle ja kehitykselle.⁵³

2.4 Korruptio ja lahjonta Suomessa

2.4.1 Suomalainen korruptio ja lahjonta oikeustilastojen valossa

Suomella on yleisesti ottaen maine vähäisen korruption maana, mikä ilmenee sekä kansainvälisistä vertailuaineistoista⁵⁴ että kansallisista kyselytutkimuksista⁵⁵. Niiden mukaan yleinen käsitys on, ettei Suomessa pääsääntöisesti ole tarvetta lahjuksen antamiselle elinkeino- tai viranomaistoiminnassa. Myös suomalainen oikeuskäytäntö tukee tätä havaintoa, sillä elinkeinotoiminnan lahjusrikoksista on vuosien 2009–2018 aikana tuomittu vain 15 kertaa. Langetetut tuomiot jakautuvat edelleen siten, että lahjomisesta elinkeinotoiminnassa (RL 30:7) on tuomittu neljä kertaa ja lahjuksen ottamisesta elinkeinotoiminnassa (RL 30:8) 11 kertaa. Huomionarvoista on, ettei törkeistä tekemuodoista (RL 30:7a ja RL 30:8a) ole lainkaan oikeuskäytäntöä, eikä vuoden 2014 jälkeen elinkeinotoiminnan lahjusrikoksista ole tuomittu kertaakaan⁵⁶.

Lahjusrikoksista viranomaista vastaan (RL 16:13–14) on puolestaan vastaavalla ajanjaksolla tuomittu yhteensä 16 kertaa, joista kuusi tuomiota on annettu törkeästä lahjuksen antamisesta. Lahjuksen antamisesta kansanedustajalle ei ole annettu tuomioita. RL 40 mukaisista lahjusrikoksista viranomaistoiminnassa on lisäksi oikeudessa tuomittu yhteensä 8 kertaa, joista neljä tapausta koskevat törkeää lahjuksen ottamista (RL 40:2). Lahjuksen ottamisesta kansanedustajana (RL 40:4–4a) ei ole langetettu tuomioita. Vaalilahjonnasta (RL 14:2) on puolestaan tuomittu oikeudessa yhteensä neljä kertaa, viimeksi vuonna 2014. Näin ollen muusta kuin elinkeinotoiminnassa tapahtuvasta lahjonnasta on vuosina 2009–2018 tuomittu yhteensä 28 kertaa, joista viimeisin tuomio on annettu vuonna 2017.⁵⁷

Edellä esitetty statistiikka kuvastaa edelleen sitä tosiseikkaa, että Suomessa elinkeinotoiminnan lahjusrikostuomiot edustavat vain pientä osaa langetetuista lahjusrikostuomioista⁵⁸. Havainto ei tosin kerro siitä, onko elinkeinotoiminnassa tapahtuva lahjonta

⁵³ Transparency International 2009, 22.

⁵⁴ Transparency International, Corruption Perceptions Index 2018.

⁵⁵ Ks. esim. Special Eurobarometer 2012 ja Transparency International 2013.

⁵⁶ Tilastokeskus: Rangaistukset rikoksittain 2009–2018, RL 30:7–8.

⁵⁷ Tilastokeskus: Rangaistukset rikoksittain 2009–2018, RL 14:2, RL 16:13–14, RL 40:1–4.

⁵⁸ Kimpimäki 2017, 7. Vastaavan havainnon ovat tehneet esimerkiksi Pihlajamäki 2008 sekä Peurala ja Muttilainen 2015.

todellisuudessa julkisen sektorin lahjontaa harvinaisempaa, sillä huomattavan usein esimerkiksi virkamiesten lahjonta on merkittävältä osin myös liiketoimintaan liittyvää. Näin ollen kaikki liiketoiminnassa ilmenevä lahjonta ei tule edes arvioiduksi elinkeinotoiminnan lahjusrikossäännösten nojalla, vaan esimerkiksi rikoslain 40 ja 16 luvun mukaisesti. Syy elinkeinotoiminnan lahjusrikoksia koskevien säännösten vähäiselle käytölle lienee osaltaan myös siinä, että kyse on herkästi piiloon jäävästä rikostyyppistä. Lisäksi on todennäköistä, etteivät kaikki työnantajan tietoon tulleet tapaukset etene viranomaistutkintaan mahdollisen oikeuskäsittelyn ja sitä seuraavan negatiivisen julkisuuden pelossa. Edelleen kaikissa viranomaisen tietoon tulleissa tapauksissa ei ole saatavissa riittävää näyttöä syytteen nostamiseksi tai oikeudessa tuomitsemiseksi. Näin ollen voitaneen olettaa, että vaikka elinkeinotoiminnan lahjusrikokset ovat Suomessa suhteellisen harvinaisia, eivät oikeustilastot anna tilanteesta täysin oikeaa kuvaa.⁵⁹

Edellisen lisäksi on huomioitava, etteivät elinkeinotoiminnassa tapahtuvat tai muuttakaan lahjusrikokset anna kattavaa kokonaiskuvaa suomalaisesta korruptiosta, vaan kyse on eittämättä monimuotoisemmasta rikollisuuden lajista. Tähän viittaa se seikka, että esimerkiksi kavallusrikoksista⁶⁰, jotka sekä Transparency Internationalin⁶¹ että Yhdistyneiden kansakuntien korruptionvastaisen yleissopimuksen⁶² mukaan luetaan yhdeksi korruption alalajeista, annettavat tuomiot Suomessa lasketaan sadoissa kappaleissa. Lahjusrikoksiin verrattuna puhutaan siis Suomessa huomattavasti yleisemmästä rikollisuuden muodosta. Tästä voidaan edelleen tehdä se johtopäätös, että Suomessa esiintyvä korruptio on ensisijaisesti muuta kuin lahjontaa tai vaihtoehtoisesti toimintaa, jota ei usein edes mielletä korruptioksi.⁶³ Tätä havaintoa tukevat myös poliisin korruptio- ja lahjontarikollisuustilastot, joita käsitellään seuraavaksi.

2.4.2 Poliisin tietoon tullut korruptio- ja lahjontarikollisuus

Suomalaista korruptio- ja lahjontarikollisuutta ovat viime vuosina tutkineet muun muassa Leppänen ja Muttilainen (2012), Peurala ja Muttilainen (2015) sekä Mansikkamäki ja Muttilainen (2016). Edellisistä tuorein tutkimus tarkastelee poliisin tietoon tullutta korruptio- ja lahjontarikollisuutta vuosina 2011–2014, joten aivan hiljattain esiin tulleet tai

⁵⁹ Kimpimäki 2017, 7.

⁶⁰ Kavallusrikoksista puhuttaessa viitataan kavallukseen (RL 28:4), törkeään kavallukseen (RL 28:5) ja lievään kavallukseen (RL 28:6).

⁶¹ Transparency International 2019.

⁶² United Nations Convention against Corruption 2004.

⁶³ Kimpimäki 2017, 11.

tutkimuksen tekemisen aikana vielä kesken olleet tapaukset eivät näy kyseisessä tutkimusaineistossa. Tutkimus tarjoaa kuitenkin varsin kattavan yleiskuvan suomalaisesta korruptio- ja lahjontarikollisuudesta rikosnimiketilastojen valossa sekä tietoa rikostilastoissa ilmenevistä kehitystrendeistä, sillä tutkimus on toteutettu vastaavalla tavalla kerran aiemmin vuosina 2007–2010. Nämä tiedot auttavat edelleen hahmottamaan suomalaisen korruptio- ja lahjontarikollisuuden ilmenemismuotoja.

Tutkimuksesta ilmenee, että vain seitsemässä prosentissa tutkituista tapauksista esiintyy lahjusrikosnimike joko yksin tai yhdessä toisen rikosnimikkeen kanssa. Tämä viittaa siihen, että korruptiorikollisuudeksi laskettavista rikosepäilyistä valtaosa on siis jotain muuta kuin lahjusrikollisuutta. Tutkimuksen perusteella virkavelvollisuuden rikkominen, yrityssalaisuuden rikkominen ja luottamusaseman väärinkäyttö ovat vuosien 2007–2010 tapaan yleisimmät nimikkeet. Näistä rikoksista luottamusaseman väärinkäyttö on lisääntynyt ja virkasalaisuuden rikkominen vähentynyt. Tästä voidaan edelleen päätellä, että yritystoimintaan kytkeytyvät korruptiotapaukset ovat kasvussa. Lahjusrikosnimikkeiden tarkempi tarkastelu paljastaa puolestaan, että edellisen tutkimuksen tapaan yleisin lahjusrikosnimike on lahjuksen antaminen, jonka määrä tosin puolittui edellisen tutkimuksen aineistoon verrattuna. Vastaavasti muiden lahjusrikosnimikkeiden osuus kasvoi vuosiin 2007–2010 verrattuna. Näistä erityisesti korostuivat vaalilahjonta ja lahjuksen ottaminen elinkeinotoiminnassa.⁶⁴

Tilastosta ilmenee korruptioon viittaavien rikosnimikkeiden lisäksi tietoa rikoksista epäiltyihin henkilöihin liittyen. Kaikista epäillyistä kaksi kolmasosaa on miehiä ja kolmannes naisia, joiden osuus on hieman kasvanut edellisestä tutkimuksesta. Kun epäiltyjä tarkastellaan ikäryhmittäin, korostuvat 30–59-vuotiaat, joita on 75 prosenttia kaikista epäillyistä. Iän mediaani on 43 vuotta ja aiempaan tutkimukseen verrattuna erityisesti 30–39-vuotiaiden osuus aiheistossa on lisääntynyt. Kansalaisuudeltaan epäillyistä 93 prosenttia on suomalaisia ja loput muita kansallisuuksia, pääasiassa venäläisiä ja virolaisia. Kun lahjusrikoksia tarkastellaan erikseen muista korruptioon viittaavista rikosepäilyistä, ilmenee, että epäillyistä henkilöistä neljä viidesosaa on miehiä ja viidesosa naisia, joiden osuus on selvästi kasvanut edellisestä tutkimuksesta. Suurin osa epäillyistä on 50–59-vuotiaita suomalaisia, keski-ikä ollessa 44 vuotta.⁶⁵

⁶⁴ Mansikkamäki ja Muttilainen 2016, 26, 30, 39.

⁶⁵ Mansikkamäki ja Muttilainen 2016, 32, 43.

Korruptio- ja lahjontarikoksista epäiltyjen henkilöiden sosioekonomisen aseman tarkastelusta ilmenee tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin informaatio, sillä sen perusteella lähes puolet epäillyistä on ylempiä toimihenkilöitä ja vajaa neljäsosa alempia toimihenkilöitä. Tutkimusaineistosta selviää, että useassa tapauksessa henkilöllä on valta suorittaa tietty toimenpide ilman erityistä valvontaa, minkä lisäksi tiedon väärinkäyttöön liittyvissä tapauksissa tiedot oli usein kopioitu itselle omalta työpisteeltä käsin. Aineiston tarkempi tarkastelu paljastaa, että ylempien toimihenkilöiden osuus korostuu etenkin rikosepäilyissä, jotka liittyvät tiedon väärinkäyttöön taloudellisin motiivein. Lahjusrikoksista epäillyt ovat puolestaan tyypillisesti ylempiä toimihenkilöitä, joilla on asemansa puolesta valtaa päättää isoista asioista kuten rakennusurakoista tai yrityksen hankinnoista. Yhteenvetona edellisistä voidaan todeta, että suomalaisessa korruptiorikollisuudessa näkyvät tyypilliset talousrikollisuuden piirteet. Lisäksi ylempien toimihenkilöiden kasva-
neen osuuden perusteella voidaan olettaa, että korruptiiviset teot keskittyvät aiempaa enemmän organisaatioiden johto- ja asiantuntijatehtävissä toimiviin.⁶⁶

Viimeisenä huomiona rikosnimiketilastoihin liittyen todettakoon, että erityisesti petos, varkaus- ja kavallustyyppisten rikosepäilyjen tarkastelussa on huomionarvoista, että yritykset ilmoittavat näistä epäilyistä harvoin poliisille. Syynä tälle pidetään rikollisen teon vähäisyyttä, minkä lisäksi tiedot näytöstä ja tekijästä vaikuttavat siihen, ryhtyykö yritys rikosprosessiin. Näin ollen suuri osa yrityksissä tapahtuvasta petoksista, varkauksista ja kavalluksista jää piilorikollisuudeksi, joka ei tule poliisin tietoon eikä näin ollen päädy myöskään rikostilastoihin.⁶⁷ Tämä lienee yhteinen piirre muillekin korruptiivisille teoille, mitä voidaankin pitää erityisen haasteellisena kyseisten rikosten tunnistamisen ja torjumisen kannalta.

2.4.3 Hyvä veli -verkostot suomalaisen korruption muotona

Suomi näyttäytyy tilastojen valossa vähäisen korruption maana, minkä ovat todenneet muun muassa Peurala ja Muttilainen (2015) suomalaisen korruption riskikohteita kartoittavassa tutkimuksessaan. Korruptiota esiintyy tästä huolimatta kuitenkin monessa muodossa, eivätkä kaikki niistä ilmene tilastoja tarkastelemalla. Suomessa korruptio on perinteisesti liitetty pienimuotoisten lahjusten tarjoamiseen virkamiehille, mutta viime vuosina kuva korruptiosta on kuitenkin laajentunut muuhunkin kuin lahjontana tutkittuun

⁶⁶ Mansikkamäki ja Muttilainen 2016, 32–33, 43.

⁶⁷ Mansikkamäki ja Muttilainen 2016, 31.

korruptioon. Viimeaikaisten korruptiotapausten valossa korruptio ilmeneekin usein rakenteellisena ongelmana esimerkiksi virkamiesten kestityksen, lähipiirin suosimisen ja vaalirahoituksen muodossa.⁶⁸ Tällaisesta korruptiosta puhuttaessa viitataan niin kutsuttuihin hyvä veli -verkostoihin, joita tarkastellaan seuraavaksi hieman tarkemmin.

Hyvä veli -verkostoja pidetään suomalaiselle korruptiolle tyypillisenä ilmenemis-
muotona. Erään näkemyksen mukaan hyvä veli -verkostojen arvioidaan olevan yhtey-
dessä pieneen väkilukuun ja rajattuihin sisäpiireihin, joissa esiintyy edelleen tiettyjä va-
kiintuneita käytäntöjä ja toimintatapoja. Haastavaa näiden verkostojen havaitsemisesta ja
tunnistamisesta tekee se, ettei niissä esiintyvää suosintaa, erilaisten palvelusten vaihdan-
taa ja muita perittyjä toimintamalleja välttämättä pidetä korruptoituneina, vaan sallitun ja
kielletyn toiminnan raja on jollain tapaa hämärtynyt. Erityisen alttiina tämän kaltaiselle
toiminnalle pidetään asiantuntija-arvioiden mukaan liike-elämän ja viranomaisten toi-
minnan rajapintaa. Kun korruptioriskien kohdentumista tarkastellaan aloittain, korostuvat
arvioissa etenkin julkiset hankinnat ja kilpailutukset, rakennus- ja kaavoitustoiminta sekä
politiikka, joissa kaikissa päätöksentekoon liittyy runsaasti julkista rahaa.⁶⁹

Ilmiötä tarkemmin tutkineiden Salmisen ja Mäntysalon (2013) mukaan hyvä veli -
verkostoihin liittyy tiettyjä yhdistäviä piirteitä, jotka erottavat ne tavallisesta yhteiskun-
nallisesta verkottumisesta. Tällaisia piirteitä ovat muun muassa keskinäisten etujen aja-
minen ja jakaminen verkoston sisällä, verkoston salainen ja suljettu luonne sekä sen jä-
senten suojelu, jäsenten keskeinen vastavuoroisuuteen, kiitollisuudenvelkaan ja suosin-
taan perustuva lojaalisuus, muiden varojen jakaminen omiin tarpeisiin sekä julkisen edun
korvautuminen yksityisellä edulla. Lisäksi verkosto perustetaan tiettyä tarkoitusta tai ta-
voitetta varten. Tutkijoiden mukaan hyvä veli -verkostot voivat toimia myös ilman kor-
ruptiivista sisältöä ystävyyssuhteisiin ja yhteistoimintaan perustuen, ja suuri osa niistä
asettuukin jonnekin terveellisen ja korruptoituneen verkoston välimaastoon. Olennainen
piirre korruptoituneissa hyvä veli -verkostoissa on kuitenkin jäsenistön hyötyminen ulko-
puolisten kustannuksella sekä tietynlainen piilossa oleva luonne, joka tekee hyvä veli ver-
kostojen ja niissä esiintyvien toimintatapojen tunnistamisesta hankalaa.⁷⁰ Ongelmallista
rajanvedon näkökulmasta on lisäksi se, että vaikka kyseessä oleva hyvä veli -järjestely
olisi selvästi epäeettinen, ei se juridisesti katsottuna ole aina lainvastainen. Toiminta ei

⁶⁸ Peurala ja Mutttilainen 2015, 9.

⁶⁹ Peurala ja Mutttilainen 2015, 30, 56–58.

⁷⁰ Salminen ja Mäntysalo 2013, 24–25.

näin ollen riko oikeudellisia normeja, muttei suoranaisesti myöskään kestä eettistä punnintaa⁷¹.

Hyvä veli -verkostot uhkaavat yhteisen edun toteutumista ja erityisesti päätöksenteon puolueettomuutta niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla sekä politiikassa. Liiketoiminnassa erityisen haasteen hyvälle hallintotavalle ja hyvä veli -verkostojen torjunnalle aiheuttaa globaali toimintaympäristö, sillä liiketoimia joudutaan joskus tahtomattakin tekemään korruptoituneiden yritysten kanssa maissa, joissa esimerkiksi erilaisten voitelurahojen maksaminen on 'maan tapa'. Tällaisia tilanteita varten yrityksissä tulee olla selvät eettiset ohjeistukset ja toimintaperiaatteet, joilla vältetään korruptiiviseen toimintaan osallistuminen.⁷² Salminen ja Mäntysalo nostavatkin keskeisinä hyvä veli -verkostojen torjuntakeinoina esiin avoimuuden ja läpinäkyvyyden päätöksenteossa, yritysten sisäiset eettiset ohjeistukset ja valvontajärjestelmät, riittävän sanktioiden uhkan ja ilmiantokanavat sekä korruptio- ja lahjontarikollisuutta koskevan lainsäädännön täydentämisen.⁷³ Kirjoittajat toteavatkin yhteenvetona, että korruption ja lahjonnan vastaisen työn tueksi tarvitaan nykyistä vahvempi kansallisen tason strateginen suunnitelma, tiukempia sanktioita mutta myös ennalta ehkäiseviä eettisiä ohjeita yritysten sisällä⁷⁴.

2.4.4 Suomi kansainvälisissä korruptio- ja lahjusrikostutkimuksissa

Kuten edellä on todettu, Suomella on sekä kotimaisten että kansainvälisten tilastojen valossa maine vähäisen korruption maana. Korruptionvastaisen järjestön Transparency Internationalin toteuttamassa maailmanlaajuisessa korruptiotutkimuksessa (Corruption Perceptions Index, CPI⁷⁵) Suomi on toistuvasti sijoittunut maailman kärkimaihin korruption vähäisyydessä julkisella sektorilla yhdessä Tanskan, Uuden-Seelannin, Ruotsin ja Sveitsin kanssa. Viimeisimmässä CPI-tutkimuksessa vuodelta 2018 Suomi sijoittui kolmanneksi Tanskan ja Uuden-Seelannin jälkeen pistein 85/100⁷⁶. Kärkimaille yhteistä ovat vahva demokratia ja instituutiot, laillisuusperiaatteen noudattaminen ja kehittynyt talous, jotka ovat keskeisiä tekijöitä julkisen sektorin korruption torjunnassa. Hyvistä tuloksista

⁷¹ Salminen ja Mäntysalo 2013, 3, 31.

⁷² Salminen ja Mäntysalo 2013, 32–33.

⁷³ Salminen ja Mäntysalo 2013, 44–48.

⁷⁴ Salminen ja Mäntysalo 2013, 52.

⁷⁵ Ks. Transparency International 2018, josta ilmenee, että Suomi on vuodesta 2015 lähtien ollut kolmen parhaan maan joukossa julkisella sektorilla esiintyvän korruption määrässä mitattuna.

⁷⁶ Tutkimuksessa käytetty skaala on nollasta sataan, nollan ollessa erittäin korruptoinut ja sadan ollessa korruptoitumaton. Vuoden 2018 mittauksessa kaksi kolmasosaa kaikista 180 maasta jäivät 50 pisteen alle, keskiarvon ollessa 43 pistettä.

huolimatta Suomi ja muut kärkimaat eivät kuitenkaan ole immuuneita korruptiolle, vaan niiden kohdalla korruptioriskit liittyvät esimerkiksi rahanpesuun ja ulkomaankauppaan.⁷⁷ Transparency International onkin julkaissut näihin riskeihin liittyen erillisiä raportteja, joita tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin.

Transparency International on Suomen osalta ilmaissut huolensa ensinnäkin kansainväliseen kauppaan liittyvän korruption ja lahjonnan tunnistamisen ja torjumisen tilasta. Suomen kohdalla erityisesti huomiota on herättänyt tehottomuus ulkomaille suuntautuvan korruption ja lahjonnan tutkimisessa sekä tuomioiden langettamisessa tällaisten rikosten kohdalla. Olennaisina heikkouksina ulkomaille suuntautuvan korruptio- ja lahjusrikollisuuden torjunnassa pidetään muun muassa kattavan ja yksiselitteisen ilmiantajaa suojelevan lainsäädännön sekä asianmukaisten ilmiantokanavien puuttumista. Lisäksi huolestuttavana pidetään sitä seikkaa, että kaikki viimeaikaiset ulkomaista lahjontaa koskevat oikeustapaukset ovat Suomessa päättyneet vapauttavaan tuomioon, minkä nähdään olevan seurausta korkeasta näyttökynnyksestä sekä korruptio- ja lahjusrikoksien torjuntaan erikoistuneiden syyttäjien ja toimielimien puuttumisesta. Suositeltavina toimenpiteinä Transparency International onkin maininnut lainsäädännön parantamisen ohessa muun muassa korruptio- ja lahjusrikosriskejä koskevan tietoisuuden kasvattamisen viestintäyrityksissä, niiden torjuntaan tähtäävän koulutuksen ja compliance-ohjelmien edellyttämisen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä korruptio- ja lahjusrikosjuttujen antamisen niihin erikoistuneiden lainvalvontaviranomaisten käsittelyyn.⁷⁸

Toinen Transparency Internationalin esiin nostama seikka on lahjan ja lahjuksen välinen rajanveto sekä ylenpalttisen edustus- ja suhdetoiminnan harjoittaminen liikesuhteiden hoidossa. Suomalaiselle liiketoiminnassa esimerkiksi kestitseminen, liikelahjat ja muu vieraanvaraisuus ovat tavallisia, olkoonkin, että monessa tapauksessa tällaiset etuudet asettuvat kaikessa ylenpalttisuudessaan harmaalle alueelle. Edelleenkin suomalainen lainsäädäntö ei kiellä vastavuoroista vieraanvaraisuutta, mitä pidetään riskinä korruption ja lahjonnan esiintymiselle. Suomea onkin sekä GRECON että Transparency Internationalin toimesta kehotettu selventämään oikeudettoman edun määritelmää, mikä perustelujen mukaan selventäisi paitsi rajanvetoa lahjan ja lahjuksen välillä, auttaisi yrityksiä määrittämään hyväksyttävät rajat vieraanvaraisuudelle ja edelleen minimoimaan korruptioriskejä sekä lahjontaa.⁷⁹

⁷⁷ Transparency International 2019d.

⁷⁸ Transparency International 2018b, 45–46.

⁷⁹ Transparency International 2009, 322.

3 YRITYKSEN SISÄINEN VALVONTA

3.1 Sisäisen valvonnan määritelmä ja merkitys

Sisäinen valvonta on suomennos englanninkielisestä termistä *internal control*, jolla tarkoitetaan yrityksen hallituksen, johdon ja muun henkilöstön toteuttamaa valvonta- ja ohjausprosessia sen varmistamiseksi, että yrityksen toimintoihin, raportointiin ja vaatimustenmukaisuuteen liittyvät tavoitteet saavutetaan kohtuullisella tasolla.⁸⁰ Klassisen määritelmän mukaan sisäinen valvonta koostuu toimenpiteistä ja periaatteista, joilla suojataan yrityksen varoja, taataan laskentatoimen raporttien virheettömyys, parannetaan toiminnallista tehokkuutta ja valvotaan sääntöjen ja ohjeistusten noudattamista. Sisäisen valvonnan piiriin kuuluvat yhä suuremmassa määrin myös informaatioteknologiaan (IT) liittyvät kontrollit, joiden tarkoituksena on varmistaa, että organisaatiossa käytettävät IT-järjestelmät toimivat tarkoituksenmukaisesti, käsiteltävä data on virheetöntä ja luotettavaa ja että yritys noudattaa toimissaan asianmukaisia (esimerkiksi tietosuojaan) liittyviä lakeja ja säännöksiä.⁸¹

Sisäinen valvonta kuuluu kaikille organisaatiotasolle. Tämä tarkoittaa, että valvontaa ja ohjausta toteuttavat kaikki organisaatiossa toimivat henkilöt ja yksiköt eivätkä vain yrityksen johto tai erillinen valvontafunktio. Kyseessä olevasta toiminnosta tai yksiköstä riippuen valvontaa voidaan toteuttaa erilaisilla suoritusmittareilla, joiden avulla tarkastellaan ohjauksen onnistumista, poikkeamia ja mahdollisia väärinkäytössignaaleja. Yrityksen toimintojen sisäänrakennettujen valvontamekanismien lisäksi *sisäinen tarkastus*⁸² arvioi organisaation prosesseja ja toimintoja, minkä lisäksi tekee tarpeen vaatiessa korjaus ehdotuksia. *Compliance*-toiminto⁸³ puolestaan valvoo sisäisen valvonnan onnistumista ja

⁸⁰ COSO 2013, 3.

⁸¹ Moeller 2013, 3.

⁸² Sisäiset Tarkastajat ry määrittelee sisäisen tarkastuksen riippumattomaksi ja objektiiviseksi arviointi-, tarkastus- ja konsultointitoiminnaksi, joka on luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle ja parantamaan sen toimintaa. Sisäinen tarkastus arvioi organisaation riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintoprosessien tehokkuutta ja pyrkii näiden havaintojen perusteella antamaan puolueettomia kehitysehdotuksia. (Sisäiset Tarkastajat ry: Sisäisen tarkastuksen kansainvälinen ammatillisten käytäntöjen ajatusmalli.)

⁸³ Termi *compliance* voidaan suomentaa *vaatimuksenmukaisuudeksi*, jolla viitataan lakien, sääntöjen ja määräysten noudattamiseen. Compliance tarkoittaa kuitenkin yhä enemmän myös lakipykälien asettamien vaatimusten ylittäviä toimia, joilla organisaatio noudattaa paitsi itse laatimiaan toimintaperiaatteita, vastaa myös ulkopuolisten tahojen asettamiin moraalisiin ja eettisiin vaatimuksiin. (Ratsula 2016b, 12.)

varmistaa, että poikkeamiin puuttumiselle on olemassa mekanismit ja että väärinkäytösepäilyihin puututaan asianmukaisella tavalla.⁸⁴

Sisäinen valvonta on luonteeltaan prosessi, jonka keskiössä ovat organisaatiossa toimivat ihmiset. Tehokkainta sisäinen valvonta silloin, kun se on rakennettu osaksi liiketoimintaprosesseja, eikä toimi erillisenä järjestelmänä. Sisäinen valvonta muodostuu käytännössä kontroleista, joita ovat esimerkiksi työtehtävien eriyttämisen ja hyväksymisvaltuuksien rajoittamisen kaltaiset kovat kontrollit, mutta myös nk. pehmeät kontrollit, kuten johdon ja esimiesten viesti siitä, että kaikilta odotetaan vastuullista toimintaa. Kontrollit eivät kuitenkaan ole itsetarkoituksellisia, vaan niiden tulee toimia tehokkaasti liiketoimintaa tarpeettomasti häiritsemättä. Kontrollien toimivuutta tulee myös jatkuvasti testata, jotta voidaan varmistua valvonnan tehokkuudesta.⁸⁵

Toimiva sisäinen valvontajärjestelmä on paitsi tehokas keino liiketoiminnan riskeiltä suojautumiseen, myös tärkeä väline organisaation arvon luoja ja säilyttäjä. Sisäinen valvonta on olennainen osa yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallinnan järjestelmää, ja sen tarkoituksena on ensisijaisesti varmistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen, varojen tehokas hallinta ja suojaaminen sekä virheettömän ja luotettavan raportoinnin mahdollistaminen. Tehokas sisäinen valvonta on lisäksi yritykselle kilpailuetu, sillä se mahdollistaa lisäriskinoton.⁸⁶ Edellisten lisäksi onnistuneesti toteutettu sisäinen valvonta voi tuottaa organisaatiolle esimerkiksi:

- työtehtävien ja prosessien selkeytymistä ja läpinäkyvyyttä,
- virheiden ja tehottomuuksien todennäköisempää paljastumista,
- laiminlyöntien helpompaa havaitsemista ja
- väärinkäytösten ja tahattomien virheiden riskien pienentymistä.

Puutteellinen sisäinen valvonta voi puolestaan aiheuttaa organisaatiolle monenlaisia välittömiä ja välillisiä seurauksia, joiden korjaaminen jälkikäteen on hankalaa. Rikollisen menettelyn seurauksena voi olla johdon ja hallituksen juridinen vastuu, ja esimerkiksi työntekijän laiminlyönnin tai virheen seurauksena voi aiheutua vahingonkorvausvelvollisuus vahingon kärsinyttä osapuolta kohtaan. Organisaation maine ja julkisuuskuva saattavat vahingoittua pysyvästi, mikä voi edelleen johtaa sijoittajien vetäytymiseen ja rahoituksen saatavuuden vaikeutumiseen. Joka tapauksessa seurauksena on organisaation

⁸⁴ Ratsula 2016a, 13–14.

⁸⁵ Ratsula 2016a, 14, 18.

⁸⁶ Moeller 2013, 2–3.

liiketoimintaedellytysten heikkeneminen ja pahimmassa tapauksessa koko liiketoiminnan loppuminen. On siis selvää, että sisäiseen valvontaan investoiminen kannattaa, sillä sen avulla voidaan tunnistaa ja korjata toimintatavoissa olevia puutteita jo ennen kuin edellä mainittuja seuraamuksia pääsee syntymään. On kuitenkin huomattava, ettei mikään sisäisen valvonnan järjestelmä takaa sataprosenttista suojaa, vaan antaa ainoastaan riittävän varmuuden tavoitteiden toteutumisesta.⁸⁷

Kuviosta 2 ilmenee sisäisen valvonnan suhde organisaation riskienhallintaan ja kokonaisvaltaiseen hallinnon järjestämiseen nähden. Sisäisen valvonnan ja organisaatiolle tarpeellisten kontrollijärjestelmien kehyksenä toimii yrityksen riskienhallinnan viitekehys, jonka määrittelevät yrityksen toimiala, strategia, toimintaympäristö ja tavoitteet. Alati muuttuvassa riskiympäristössä organisaation riskienhallinnalta vaaditaan joustavuutta ja kykyä mukautua muuttuviin mahdollisuuksiin ja haasteisiin, joihin pureudutaan käytännössä sisäisen valvonnan keinoin.⁸⁸ Kaiken kehyksenä on organisaation hallintojärjestelmä tai hallintotapa eli *corporate governance*. Se on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa:

- hyvästä johtamisjärjestelmästä ja organisaation arvomaailmasta,
- johdon huolellisuudesta ja lojaliteetista,
- sidosryhmäintressien huomioimisesta ja kommunikaatiosta,
- avoimesta ja luotettavasta raportoinnista sekä
- tehokkaasta riskienhallinnasta ja sisäisestä valvonnasta.⁸⁹

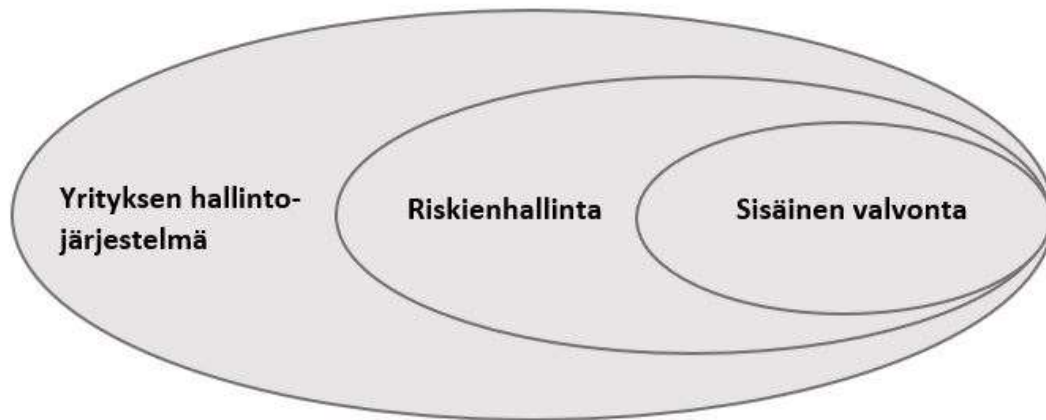
Sisäinen valvonta on siis olennainen osa organisaation riskienhallinnan ja hyvän hallinnon kokonaisuutta. Olkoonkin, että organisaatioiden riskienhallinnan järjestelmiä on kritisoitu⁹⁰ liiallisesta keskittymisestä sisäisen valvonnan ja tilintarkastuksen toimintoihin ennaltaehkäisevän riskienhallinnan sijasta, voidaan sisäisellä valvonnalla väittää olevan tehokkaasti järjestettynä myös vahvasti ennaltaehkäisevä vaikutus. Parhaimmillaan sisäinen valvonta ohjaa organisaatiota *ex ante* eikä paljastaville kontrolleille ole yhtä suurta tarvetta. Juuri *riittävän varmuuden* takaamiseksi on kuitenkin hyvä olla olemassa myös suunnitelma sen varalta, että valvonta pettää. Tähän sisäisen valvonnan erinäiset kontrolit yhtenä riskienhallinnan osana tarjoavat vastauksen.

⁸⁷ Ratsula 2016a, 27–29.

⁸⁸ COSO 2017, 3.

⁸⁹ Alftan ym. 2008, 11–13.

⁹⁰ Ks. esim. OECD 2014.



Kuvio 2. Sisäisen valvonnan rooli yrityksen hallintojärjestelmän osana⁹¹.

3.2 Sarbanes–Oxley-lainsäädäntö

Sarbanes–Oxley eli SOX⁹² on vuonna 2002 Yhdysvalloissa säädetty, yhtiöiden sisäistä valvontaa sääntelevä laki, joka sisältää säädöksiä muun muassa yhtiöiden tilintarkastajien riippumattomuutta ja yhtiön johdon vastuuta koskien sekä edellyttää yhtiöitä asettamaan sisäisiä kontroleja niiden taloudellisen informaation paikkansapitävyyden varmistamiseksi. Lainsäädännön taustalla on joukko yritysskandaaleja⁹³, joiden seurauksena koettiin tarve yhtiöiden sisäistä valvontaa koskevan lainsäädännön ja valvonnan tiukentamiselle. SOX koostuu 11 luvusta ja 70 alaluvusta ja koskee kaikkia yrityksiä, joiden arvopapereita vaihdetaan SEC:n⁹⁴ alaisissa pörseissä. Suomalaisista yrityksistä SOX:n piirissä ovat siis kaikki ne, joiden emoyhtiö on listattuna Yhdysvalloissa.⁹⁵

SOX:n seurauksena yhtiöiden tilintarkastuksen valvontaa kiristettiin olennaisesti. Lain ensimmäisessä luvussa säädetään pörssiyhtiöiden kirjanpidon valvontaelimen (PCAOB) perustamisesta, joka toimii SEC:n alaisuudessa ja vastaa sen alaisissa

⁹¹ Mukailleen Moeller 2013, 2. Kuvion otsikko muutettu.

⁹² Sarbanes-Oxley Act of 2002.

⁹³ Tunnetuin skandaali lienee energiayhtiö Enronin tapaus vuodelta 2001: tuolloin maailman suurin energiayhtiö ja Yhdysvaltain seitsemänneksi suurin yhtiö ajautui konkurssiin, kun paljastui, että yhtiö oli syyllistynyt systemaattiseen kirjanpitopetokseen muun muassa vääristelemällä varallisuusarvojaan ja piilottamalla velkojaan. Kävi lisäksi ilmi, että Enronin tilintarkastaja Arthur Andersen oli pyynnöstä tuhonnut yhtiön dokumentteja vääristelyn peittelemiseksi. Tapauksen seurauksena yhtiön johto joutui rikossyytteisiin muun muassa petoksesta ja Andersenin tilintarkastustoiminta päättyi (ks. esim. Bhaskar ja Flower 2019, 44 ja Kim 2003, 235–240).

⁹⁴ U.S. Securities and Exchange Commission on Yhdysvaltain arvopaperimarkkinoita valvova elin, jonka tavoitteena on suojella sijoittajia, ylläpitää reiluja ja tehokkaita markkinoita sekä mahdollistaa pääoman muodostus (SEC 2019).

⁹⁵ Ratsula 2016a, 45.

pörsseissä listattujen yhtiöiden tilintarkastuksen ja tilintarkastajien valvonnasta, tilintarkastusyhtiöiden auktorisoinnista, tilintarkastuksen standardien ja käytäntöjen luomisesta sekä eettisten ohjeistusten laadinnasta. Edellisten lisäksi se on velvoitettu tekemään säännönmukaisia tarkastuksia auktorisoitujen tilintarkastusyhtiöiden toimintaan ja tarvittaessa ryhtymään kurinpidollisiin toimenpiteisiin kuten langettaa väliaikaisen tai pysyvän toimintakiellon. Valvontaelimen perustamisen myötä SEC:n alaisten pörssi-yhtiöiden tilintarkastuksesta saavat vastata enää sellaiset tilintarkastusyhtiöt, jotka toimivat PCAOB:n valvonnan piirissä.⁹⁶

SOX pyrkii parantamaan tilintarkastuksen laatua myös edellyttämällä, että jokaisessa SEC:n alaisessa pörssi-yhtiössä tulee olla tilintarkastusvaliokunta⁹⁷. Se voi lain 205 pykälän mukaan olla joko hallituksen piiristä muodostettu erillinen valiokunta tai vastaava elin tai sellaisen puuttuessa, koko hallitus. Tilintarkastusvaliokunnan tehtäviin kuuluu valvoa yhtiön kirjanpidon ja taloudellisen raportoinnin prosesseja sekä yhtiön tilinpäätösten tarkastusta. Edelleen pykälässä 301 säädetään, että tilintarkastusvaliokunnan jäsenen tulee olla toimessaan riippumaton: ainoa sallittu korvausmuoto on niin kutsuttu hallituspalkkio eikä konsulttipalkkioita saa ottaa vastaan. Riippumattomuutta edellytetään myös yhtiön tilintarkastajana toimivalta tilintarkastusyhtiöltä: mikäli tilintarkastusyhtiöllä havaitaan oleva siteitä tarkastuksen kohteena olevaan yhtiöön, ei se voi toimia tämän tilintarkastajana.⁹⁸ Tällainen sidos on olemassa esimerkiksi tilanteessa, jossa yhtiön toimitus- tai talousjohtaja, controller tai pääkirjanpitäjä on tilintarkastusta edeltävän vuoden aikana toiminut tarkastavan yhtiön palveluksessa⁹⁹. Riippumattomuuden edellyttämisen tavoitteena onkin ehkäistä tilanteita, joissa yhtiön tilintarkastus on vääristynyttä, eettisesti arveluttavaa tai sisältää rikollisia toimenpiteitä¹⁰⁰.

Lainsäädännön keskeisin sisältö sisäistä valvontaa koskien löytyy sen neljännessä luvusta. Pykälä 404 velvoittaa yhtiön johtoa luomaan ja ylläpitämään riittävää taloudellisen raportoinnin kattavaa sisäisen valvonnan rakennetta ja menettelytapoja, minkä lisäksi johto on velvoitettu tilinpäätöksen yhteydessä laatimaan sisäisen valvonnan raportti, jossa se arvioi sisäisen valvonnan tehokkuutta taloudellisen raportoinnin kannalta. Kyseinen pykälä on sidoksissa luvun 3 sisältämän pykälän 302 kanssa, joka puolestaan edellyttää yhtiön ylintä johtoa ja talousjohtoa erikseen antamaan todistuksen jokaisen

⁹⁶ SOX § 101–109.

⁹⁷ Tilintarkastusvaliokunnasta säädetään lain pykälissä 204, 205 ja 301.

⁹⁸ SOX § 203.

⁹⁹ SOX § 206.

¹⁰⁰ Kim 2003, 243.

osavuositarkastuksen ja tilinpäätöksen yhteydessä. Todistuksen sisältö on kaksijakoinen: ensimmäinen osa koskee yhtiön raportoinnin sisältöä, jonka tulee olla tarkastettua, virheetöntä ja totuudenmukaista. Toinen osa koskee puolestaan yhtiön sisäistä valvontaa, jonka osalta vastuullisen johdon tulee todistaa, että sisäisen valvonnan kontrollit ovat tehokkaasti toiminnassa. Edelleen luvun 9 pykälässä 906 säädetään säännönmukaisten raporttien sisällöstä sekä johdon velvoitteesta antaa vakuutus siitä, että nämä raportit sisältävän kaiken olennaisen tiedon. Mikäli osavuositarkastukset ja tilinpäätökset eivät täytä niille asetettuja vaatimuksia ja johto siitä tietämättään tai tahallaan hyväksyy raportit, on seurauksena mahdollisesti sakkorangaistus tai jopa 20 vuotta vankeutta. Johdon vastuulla on siis rangaistuksen uhalla huolehtia, että yhtiön taloudellinen raportointi täyttää sille asetetut vaatimukset.¹⁰¹

SOX sisältää myös erityisiä säädöksiä väärinkäytösten ehkäisemiseksi. Pykälä 303 kriminalisoi yhtiön tilintarkastajana toimivaan henkilöön kohdistuvan, minkä tahansa vilpillisen vaikuttamisen, pakottamisen, manipuloinnin ja harhaanjohtamisen, jonka tavoitteena on olennaisesti vääristää yhtiön tilinpäätöstietoja¹⁰². Vaikuttava taho voi olla joko yhtiön johdossa oleva henkilö, työntekijä tai mikä tahansa muu johdon valvonnan alaisuudessa oleva henkilö kuten asiakas, toimittaja tai luotonantaja. Asiattomiin vaikuttamiskeinoihin luetaan esimerkiksi lahjonta tai muun taloudellisen kannustimen tarjoaminen. Vaikuttamistavoitteessa onnistuminen ei ole merkityksellistä, vaan vaikuttamisyritys itsessään on tuomittavaa.¹⁰³ Edelleen mikäli yhtiön johto vilpillisen taloudellisen raportoinnin seurauksena tai siihen liittyen vastaanottaa palkkioita tai etuuksia tai muuten taloudellisesti hyötyy, määrää pykälä 304 johtoa menettämään nämä tuotot¹⁰⁴. Väärinkäytösten havaitsemiseksi on puolestaan säädetty pykälä 806, joka velvoittaa kaikkia SEC:n alaisia pörssiyrityksiä ja edelleen niiden alaisia tahoja suojelemaan työntekijää, joka toiminnallaan vaikuttaa väärinkäytöksen paljastumiseen. Pykälässä kielletään kyseisen työntekijän irtisanominen ja alentaminen sekä kaikenlainen syrjintä, uhkailu ja häirintä.¹⁰⁵

¹⁰¹ SOX § 404, § 302 ja § 906.

¹⁰² SOX § 303.

¹⁰³ Ratsula 2016a, 49.

¹⁰⁴ SOX § 304.

¹⁰⁵ SOX § 806.

3.3 Roolit ja vastuunjako – Kolmen puolustuslinjan malli

Kolmen puolustuslinjan malli (*The Three Lines of Defense*) on organisaation tavoitteiden ja riskienhallinnan koordinoinnin avuksi kehitetty malli, joka on luotu selventämään eri toimijoiden rooleja ja vastuita riskienhallinnassa ja sisäisessä valvonnassa. Tyypillisesti organisaation riskienhallinnasta vastaa joukko erilaisia sisäisiä ja ulkoisia toimijoita, joiden tehtävissä ja vastuualueissa esiintyy usein päällekkäisyyksiä. Jokainen toimenkuva tarkastelee organisaation riskejä hieman eri näkökulmasta, mikä onkin tarpeen, sillä nykypäivän liiketoiminnassa riskienhallinta ja valvonta jakautuvat laajalti osasto- ja divisi-onarajojen yli. Eri toimijoiden roolien ja vastuiden yhteensovittamisen kannalta on kuitenkin oleellista, että vastuualueet on huolellisesti määritelty. Näin varmistetaan, että kaikki valvonnan osa-alueet tulevat katetuiksi.¹⁰⁶

Kolmen puolustuslinjan malli koostuu nimensä mukaisesti kolmesta ”linjasta”, jotka toimivat yrityksen ylimmän operatiivisen johdon ja hallituksen alaisuudessa. Tämä ilmenee kuviosta kolme. Ylin operatiivinen johto, toimitusjohtaja ja hallitus ovat vastuussa organisaation tavoiteasetannasta, strategioiden laatimisesta tavoitteiden saavuttamiseksi sekä valvontajärjestelmien luomisesta, kehittämisestä ja arvioinnista. Ylimmän johdon ja hallituksen aktiivinen rooli ja esimerkki sisäisen valvonnan kysymyksissä on erittäin tärkeä, sillä sen avulla organisaatiolle viestitään sisäisen valvonnan merkityksestä organisaation toiminnassa. Toimitusjohtajan vastuulla on yhdessä muun organisaation kanssa määrittellä organisaatiolle keskeisimmät arvot, liiketoimintaperiaatteet ja politiikat, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa ja asettavat raamit sisäiselle valvonnalle. Näihin arvoihin ja periaatteisiin viitataan usein termillä *code of conduct*. Lisäksi johdon tulee käytännön esimerkillään (*tone from the top*) päivittäisessä työssä kommunikoida koko organisaatiolle ne toimintamallit, joiden mukaan kaikkien odotetaan toimivan. Hallituksen tehtävänä on puolestaan valvoa, että yhtiön hallinto ja toiminta, eettiset toimintaperiaatteet ja valvonta on asianmukaisesti järjestetty.¹⁰⁷

Malli erottelee kolme ryhmää (puolustuslinjaa), jotka yhdessä muodostavat sisäisen valvonnan kokonaisuuden. Näistä ensimmäinen muodostuu toiminnoista, jotka omistavat riskit ja vastaavat niiden hallintatoimenpiteiden käytännön toteutuksesta. Käytännössä ensimmäisessä puolustuslinjassa ovat liiketoiminnasta ja prosesseista vastuussa olevat johto ja esimiehet, joiden tehtävänä on tunnistaa, arvioida, hallinnoida ja

¹⁰⁶ IIA 2013, 1.

¹⁰⁷ Ratsula 2016a, 67–69.

minimoida riskejä, ohjata sisäisen valvonnan toimenpiteiden kehittämistä ja implementointia sekä varmistaa, että nämä toimenpiteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa.¹⁰⁸ Johdon ja esimiesten tehtävänä on ohjeillaan ja esimerkillään edelleen viestiä eteenpäin alaisilleen organisaation liiketoimintatapaa ja harjoittaa esimiesvalvontaa, jolla varmistetaan, että työntekijöillä on riittävät edellytykset toimia tehtävässään vastuullisesti ja virheettömästi. Vaikka jokainen työntekijä on lähtökohtaisesti velvollinen noudattamaan sisäisen valvonnan periaatteita, ovat johto ja esimiehet kuitenkin viime kädessä vastuussa alaiensa tekemistä laiminlyönneistä, mikäli on osoitettavissa, että laiminlyönti johtuu puutteellisesta valvonnasta.¹⁰⁹

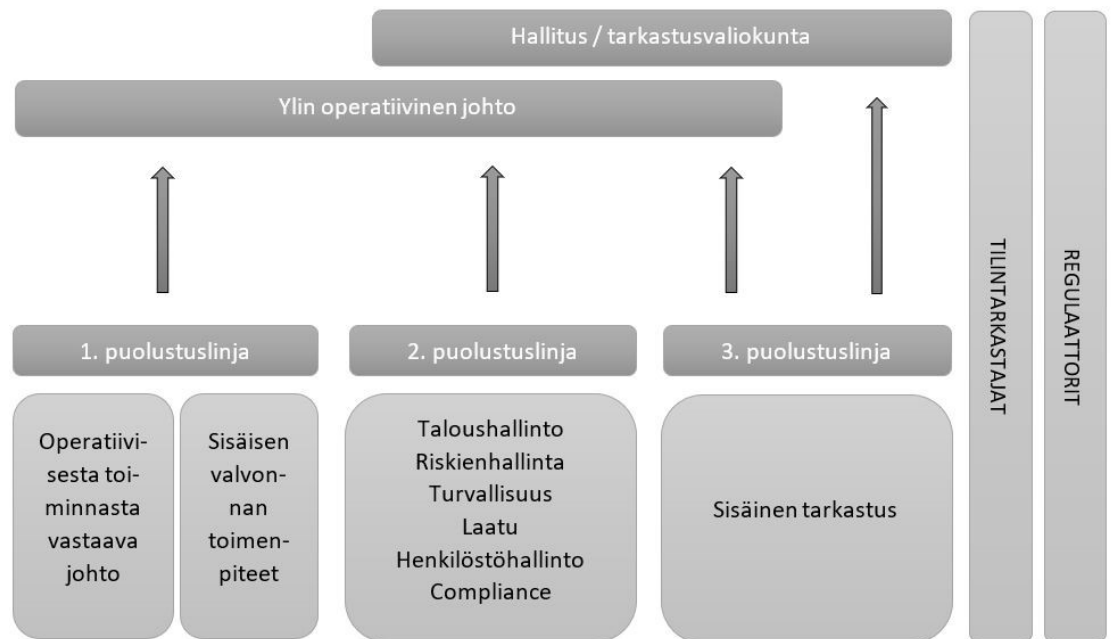
Toisessa puolustuslinjassa ovat puolestaan organisaation tukitoiminnot, jotka valvovat ja ensimmäisen linjan rinnalla riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan toteutumista. Nämä tukitoiminnot ovat tyypillisesti erillään ensimmäisestä linjasta ja raportoivat suoraan ylimmälle johdolle oman osaamisalueensa mukaisesti. Esimerkkejä toisen puolustuslinjan toiminnoista ovat riskienhallintayksikkö ja compliance-toiminto, joista ensimmäisen tehtävänä on muun muassa kartoittaa organisaatiota uhkaavia riskejä, luoda ja implementoida riskienhallintapolitiikkaa sekä kouluttaa organisaatiota riskienhallinnan periaatteista. Compliance-toiminto puolestaan pyrkii ehkäisemään ja tunnistamaan organisaation liiketapaperiaatteiden vastaista toimintaa sekä vastaamaan syntyneisiin rikkomuksiin asianmukaisella tavalla. Compliance-toiminto valvoo organisaation eettisten ohjeiden noudattamista ja yhteiskuntavastuun toteutumista, minkä lisäksi se varmistaa, että myös kolmannet osapuolet ovat tietoisia organisaation compliance-vaatimuksista ja että nämä vaatimukset huomioidaan myös sopimuksissa. Toisen puolustuslinjan toiminnot vaihtelevat organisaation toiminnan luonteen, laajuuden ja tarpeiden mukaan, joten ne voivat tästä syystä näyttää hyvinkin erilaisilta.¹¹⁰ Yhteistä toisen puolustuslinjan toimintoille on organisaatiosta riippumatta kuitenkin se, että niiden tulisi kyetä valvomaan sisäisten kontrollijärjestelmien riittävää tehokkuutta sekä varoittamaan operatiivista johtoa mahdollisista väärinkäytöstapauksista ja riskiolosuhteiden muutoksista.¹¹¹

¹⁰⁸ IIA 2013, 3.

¹⁰⁹ Ratsula 2016a, 74–77.

¹¹⁰ Ratsula 2016a, 81–83.

¹¹¹ IIA 2013, 5.



Kuvio 3. Kolmen puolustuslinjan malli¹¹².

Kolmantena puolustuslinjana toimii sisäinen tarkastus, jonka tulisi tehokkaasti toimiakseen olla täysin itsenäinen ja organisaation muista toimijoista riippumaton toiminto. Sisäinen tarkastus raportoi suoraan ylimmälle johdolle ja hallitukselle tai tarkastusvaliokunnalle hallinnon tehokkuudesta, riskienhallinnan toteutuksesta ja sisäisen valvonnan onnistumisesta, eli käytännössä ensimmäisen ja toisen puolustuslinjan toiminnan yhdenmukaisuudesta ylimmän johdon odotusten kanssa.¹¹³ Sisäisen tarkastuksen tehtävänä ei ole vastata sisäisestä valvonnasta, vaan tarjota varmistusta ylimmälle johdolle sisäisen valvonnan kontrollien riittävydestä ja tehokkuudesta. Lisäksi sisäinen tarkastus antaa havaintojensa perusteella suosituksia ja kehitysehdotuksia sisäisten kontrollien kehittämiseksi. Erityisen tärkeää sisäisen tarkastuksen onnistumisen kannalta on sen riippumattomuus ja objektiivisuus, jotka toteutuvat siinä tilanteessa, että sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi suoraan ylimmälle johdolle puolueettomasti ja tasapuolisesti menetellen.¹¹⁴

Kolmen puolustuslinjan ohessa organisaation ulkopuolella on joukko tahoja, joiden toiminnalla voi olla tärkeä rooli organisaation hallinnan ja valvonnan kannalta. Etenkin tarkasti säännellyillä toimialoilla kuten rahoitus- ja vakuutus toiminnassa organisaation ulkopuolisella sääntelyllä on suuri vaikutus organisaation sisäisen valvonnan

¹¹² Ratsula 2016a, 56.

¹¹³ IIA 2013, 5.

¹¹⁴ Ratsula 2016a, 85–87.

järjestämiseen ja siitä raportoimiseen.¹¹⁵ Ulkoisen tarkastuksen olennaisin toimija lienee kuitenkin tilintarkastus, jonka tehtävänä on antaa lausunto siitä, antaako tilinpäätös noudatetun tilinpäätössäännösten mukaisesti oikean ja riittävän kuvan yhteisön tai säätiön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Tilintarkastaja ottaa lausunnossaan kantaa paitsi yhteisön tai säätiön taloudellisen informaation virheettömyyteen, on lisäksi myös velvoitettu huomauttamaan, mikäli joku tarkastettavan organisaation vastuuvetolinen on toimessaan syyllistynyt vahingolliseen laiminlyöntiin tai rikkonut lakia, yhtiöjärjestystä, yhtiösopimusta tai muita organisaation sääntöjä.¹¹⁶

3.4 COSO-malli sisäisen valvonnan viitekehyksenä

COSO-malli¹¹⁷ on ensimmäinen ja tunnetuin sisäisen valvonnan viitekehys, jonka takana on vuonna 1985 perustettu Treadway Commission¹¹⁸. Mallin alkuperäinen versio julkaistiin vuonna 1992, minkä jälkeen se on päivitetty vuonna 2013. Sen sisältö on sisäisen valvonnan määritelmän, tavoitteiden ja osa-alueiden osalta pysynyt muuttumattomana, mutta mallia on parannettu muun muassa formalisoimalla 17 periaatetta, joilla sisäisen valvonnan implementointi selkeytyy. Muita sisäisen valvonnan ohjeistuksia COSO-mallin lisäksi ovat muun muassa tietohallinnon kontroleihin keskittyvä COBIT-malli ja UK Corporate Governance Code¹¹⁹, jotka ovat kuitenkin huomattavasti vähemmän tunnettuja COSO-viitekehykseen verrattuna. COSO-mallin tunnettuuden ja laajan kotimaisen¹²⁰ sekä kansainvälisen hyväksynnän takia se toimiikin tässä tutkimuksessa sisäisen valvonnan osa-alueiden ja periaatteiden tarkastelun lähtökohtana.

¹¹⁵ IIA 2013, 6.

¹¹⁶ Ratsula 2016a, 91–92.

¹¹⁷ COSO (2013) Internal Control – Integrated Framework.

¹¹⁸ Treadway Commission (koko nimeltään The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) on amerikkalainen, alkujaan petoksenvastaista toimintaa varten perustettu komitea, jonka jäseniä ovat The American Accounting Association, The American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, The Institute of Internal Auditors ja The Institute of Management Accountants. Se tarjoaa ohjeistusta liittyen organisaation riskienhallintaan, sisäiseen valvontaan ja petosten torjuntaan ja on edellä mainitun sisäisen valvonnan mallin lisäksi julkaissut vastaavan riskienhallinnan viitekehyksen. (COSO 2019.)

¹¹⁹ COBIT on ISACA:n (Information Systems Audit and Control Association) vuonna 1996 julkaisema ja vuonna 2005 päivittämä viitekehys, joka yhdistää hyvän tietohallintotavan, teknologian, prosessit ja liiketoiminnan tavoitteet toisiinsa. UK Corporate Governance Code on puolestaan FRC:n (Financial Reporting Council) alun perin vuonna 2008 (tällöin nimellä Combined Code) julkaisema ja vuonna 2018 päivittämä hyvän hallintotavan ohjeistus, joka sisältää suosituksia myös sisäisen valvonnan osalta.

¹²⁰ Suomen suurimmista yrityksistä muun muassa Nokia, Nordea, Kesko, Wärtsilä, Metso ja Elisa soveltavat COSO-viitekehystä oman sisäisen valvontansa järjestämisessä. Tieto haettu kyseisten yritysten internet-sivuilta.

3.4.1 COSO-viitekehyksen tavoitteet ja osa-alueet¹²¹

COSO-mallin mukaan yrityksen sisäinen valvonta koostuu kolmenlaisista tavoitteista. *Toiminnan tavoitteet* liittyvät yrityksen olemassaolon tarkoitukseen eli siihen, mitä varten se on perustettu. Nämä tavoitteet vaihtelevat yrityksen rakenteen, toimialan ja suoritustason mukaan, ja ne jakautuvat edelleen osatavoitteisiin divisioona-, liiketoimintayksikkö- ja funktiotasolle. Toiminnan tavoitteina on luonnollisesti parantaa organisaation kokonaisvaltaista tehokkuutta ja suoritustasoa esimerkiksi prosessien suoraviivaistamisen, laadun parantamisen, kustannusten vähentämisen, työntekijöiden viihtyvyyden ja sitoutuneisuuden sekä asiakastyytyväisyyden parantamisen kautta. Myös omaisuuden suojaaminen kuuluu osaksi toiminnan tavoitteita.

Raportoinnin tavoitteet viittaavat sekä yrityksen ulkoiseen että sisäiseen raportointiin. Luotettavan ja virheettömän taloudellisen ja ei-taloudellisen raportoinnin tuottaminen on yksi tärkeimmistä tehokkaan sisäisen valvonnan komponenteista. Ulkoisen raportoinnin tavoitteiden tulee olla yhdenmukaisia yleisesti hyväksytyjen tilinpäätös- ja kirjanpitostandardien ja -periaatteiden kanssa, ja niiden sisältö voi liittyä edellä mainittujen luotettavuuden ja virheettömyyden lisäksi muun muassa raportoinnin ajantasaisuuteen, läpinäkyvyyteen ja relevanttiuteen. Olkoonkin, että COSO-malli painottaa ulkoisen raportoinnin merkitystä organisaation sisäisessä valvonnassa, tulisi sisäisen raportoinnin onnistuminen huomioida yhtä lailla: sisäinen raportointi koskee yrityksen strategiatavoitteita, toimintasuunnitelmia ja suoritusmittausta, ja on näin ollen olennainen osa yrityksen ohjausta.

Compliance- eli vaatimuksenmukaisuustavoitteet koskevat niiden lakien ja määräysten noudattamista, joiden vaikutuspiirissä yritys toimii. Yrityksen tulee toimintaedellytysten säilyttämiseksi paitsi toimia lainkuuliaisesti, myös vastata alati kasvaviin vastuullisuusvaatimuksiin, jotka voivat liittyä esimerkiksi ympäristö-, ihmisoikeus- ja hyväntekeväisyyskysymyksiin. Myös ulkoista raportointia koskevien standardien noudattaminen kuuluu tähän tavoitekategoriaan.

On huomattava, että monet sisäisen valvonnan kontroleista saattavat olla osin päällekkäisiä ja palvella usean eri kategorian tavoitteita. Esimerkiksi, jos tavoitteena on sulkea kirjanpidon kirjat viiden päivän kuluessa laskentaperiodin päättymisestä, voi tämä

¹²¹ COSO 2013 ja Moeller 2013, 33–37.

palvella sekä yrityksen johtoa taloudellisen suoriutumisen analysoinnissa (toiminnan tavoite) että toimia täsmällisen raportoinnin aikataulutavoitteena raportoinnin kategoriassa.

COSO-malli määrittelee sisäisen valvonnan tavoitteiden lisäksi myös kaksi muuta ulottuvuutta, joista sisäistä valvontaa tarkastellaan: sisäisen valvonnan osa-alueet ja organisaatiotekijät. Näiden kolmen ulottuvuuden keskinäistä yhteyttä ilmentää niin sanottu COSO-kuutio, joka on kuvattu kuviossa 4. Kuviossa kuution kattona kolmeen sarakkeeseen jaettuna ovat sisäisen valvonnan tavoitteet, jotka esiteltiin jo edellä. Kuution etusivulla ovat puolestaan viisi sisäisen valvonnan osa-alueita¹²²:

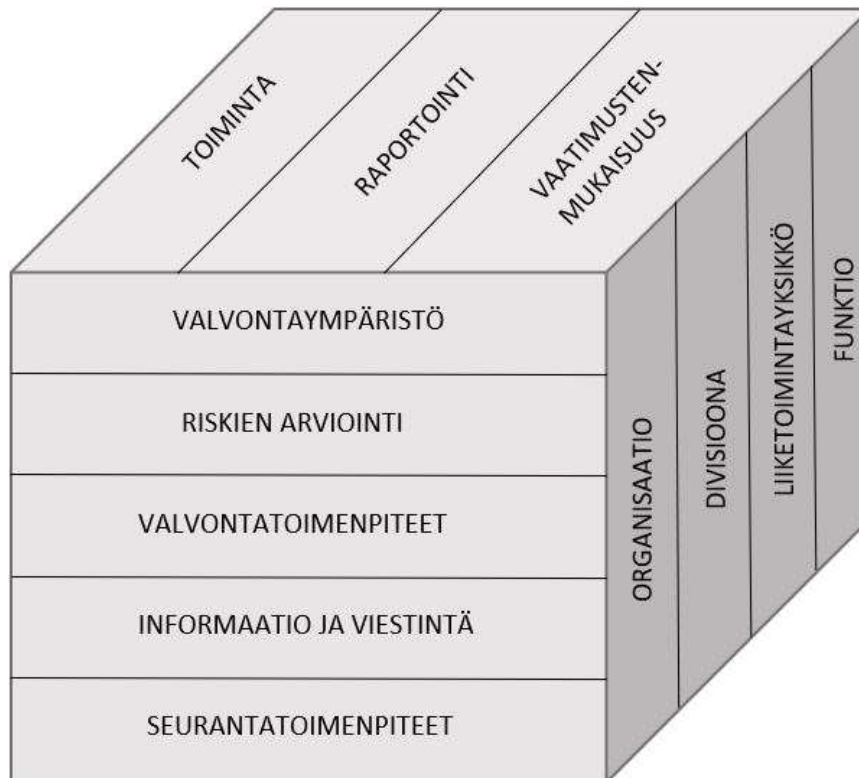
- Valvontaympäristö
- Riskien arviointi
- Valvontatoimenpiteet
- Informaatio ja viestintä
- Seurantatoimenpiteet.

Nämä osa-alueet sisältävät edelleen 17 peruseriaa, jotka tukevat sisäisen valvonnan kontrollien tehokasta implementointia. Lisäksi malli esittelee kullekin viidestä sisäisen valvonnan komponentista tietyt fokusalueet, joiden tarkoituksena on auttaa organisaation johtoa arvioimaan, ovatko kaikki tarvittavat kontrollit tehokkaasti toiminnassa.

Kuution oikealla sivulla sijaitsevat organisaation rakennetta kuvaavat tasot, jotka ovat tärkeä osa organisaation sisäistä valvontaa. Sisäisen valvonnan tulee ulottua yrityksen rakenteen kaikille eri tasoille, joita voivat olla esimerkiksi kuviossa esitetyt divisiiona, liiketoimintayksikkö ja funktio. Eri organisaatiotasojen sisäisen valvonnan kontrollien tulee puolestaan olla linjassa koko organisaation ohjauksen kanssa, olkoonkin, että organisaatiotasojen valvontatoimenpiteiden välillä saattaa esiintyä keskinäisiä eroja.

COSO-viitekehys kuvastaa sisäisen valvonnan prosessiluonnetta ja korostaa, että nykypäivän organisaatiossa sisäinen valvonta on monitasoinen, eri ulottuvuuksien välinen konsepti eikä vain yksittäinen kontrollitoimenpide. Koko organisaation kattavan sisäisen valvonnan onnistuminen edellyttää, että sisäisen valvonnan tavoitteet ja tarvittavat toimenpiteet on selkeästi kommunikoitu jokaisen organisaation alaisen divisioonan, tytäryhtiön, liiketoimintayksikön ja toiminnon tasolla. Lisäksi on varmistuttava siitä, että eri alatasoilla osatavoitteet ja kontrollit tukevat organisaatiotason strategiaa ja tavoitteita.

¹²² Näitä sisäisen valvonnan osa-alueita käsitellään tarkemmin luvuissa 3.4.2–3.4.6.



Kuvio 4. COSO-kuutio ja sisäisen valvonnan ulottuvuudet¹²³.

3.4.2 Valvontaympäristö¹²⁴

Valvontaympäristö koostuu standardeista, prosesseista ja rakenteista, joiden pohjalle yrityksen sisäinen valvonta rakennetaan. Sen ytimessä on yrityksen hallituksen ja ylimmän johdon asettama *tone at the top* – johdon viesti muulle organisaatiolle sisäisen valvonnan tärkeydestä, toiminnan standardeista ja kollektiivisesta sitoutumisesta rehelliseen, lahjottomaan ja eettiseen menettelyyn kaikissa tilanteissa. Valvontaympäristö määrittelee koko organisaation toimintatavat ja eettiset arvot, ja näin ollen sitä voidaan pitää perustana muille sisäisen valvonnan komponenteille. Se voidaan nähdä myös synonyyminä organisaation sisäisen valvonnan kulttuurille, joka paitsi määrittelee sisäisen valvonnan tason ja toimenpiteet, myös muokkautuu niiden ansiosta. Vahva sisäisen valvonnan kulttuuri suojaa organisaatiota tehokkaasti sisältä käsin muuttuvia sisäisiä ja ulkoisia riskejä vastaan. Valvontaympäristön viisi peruseriaatetta ovat:

¹²³ Mukaillen Ratsula 2016a ja COSO 2013.

¹²⁴ COSO 2013 ja Moeller 2013, 41–57.

- Yrityksen hallitus, johto ja muu henkilöstö osoittavat sitoutumista lahjomattomuuteen ja eettisiin arvoihin.
- Yrityksen hallitus osoittaa toimivansa operatiivisesta johdosta riippumattomasti ja valvoo sisäisen valvonnan kehittymistä ja toimivuutta.
- Operatiivinen johto luo hallituksen valvonnassa rakenteet, raportointilinjat ja tarkoituksenmukaiset toimivaltuudet tavoitteiden saavuttamisen tueksi.
- Organisaatio osoittaa sitoutuvansa ammattitaitoisen ja tavoitteiden mukaisen henkilöstön palkkaamiseen, kehittämiseen ja palveluksessa pitämiseen.
- Organisaatio edellyttää henkilöstöltä sisäisen valvonnan vastuiden toteuttamista tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kuten edellä esitellyistä periaatteista ilmenee, on organisaation hallituksen ja johdon esimerkillä olennainen rooli valvontaympäristön muodostamisessa. Eettisen toimintakulttuurin rakentaminen edellyttää, että yritys sitoutuu lakien noudattamisen ylittäviin toimiin koko organisaation tasolla. Periaatteet painottavat erityisesti sitoutumisen aktiivista osoittamista – mikäli johto kääntää katseensa toisaalle eikä todellisuudessa puutu sääntöjen ja ohjeistusten vastaiseen toimintaan, antaa tämä välinpitämättömän vaikutelman muille toimijoille organisaatiossa ja sen ulkopuolella.

Johdon esimerkin ohella vähintäänkin yhtä tärkeä osa yrityksen valvontaympäristön eettisen toimintakulttuurin rakentamista on koko organisaation kattava *code of conduct* eli eettinen ohjeisto. Sen tulee sisältää organisaation toiminnan kannalta olennaiset eettiset, liiketoimintaan ja lakien noudattamiseen liittyvät periaatteet ja standardit ja koskea kaikkia organisaation sidosryhmiä. Tyypillisesti eettistä ohjeistoa on pidetty tarpeellisena henkilöstön ohjauksessa, mutta myös yrityksen hallituksen ja johdon tulee sitoutua sen noudattamiseen. Eettinen ohjeisto tulee laatia kirjalliseen muotoon, jotta se on kommunikavissa helposti ja yksiselitteisesti koko organisaatiolle. Lisäksi jokaiselta organisaation johdon ja henkilöstön jäseneltä tulee voida edellyttää muodollista sitoutumista sen noudattamiseen: mikäli henkilö on todistetusti allekirjoittanut hyväksyvänsä ja noudattavansa yrityksen eettistä ohjeistoa, ei hän myöhemmin voi vedota tietämättömyyteen mahdollisen rikkomuksen ilmetessä. Pelkkä eettisen ohjeiston laatiminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan sen oheen tarvitaan lisäksi mekanismit rikkomuksista raportoimiseen, niiden tutkimiseen ja käsittelyyn sekä mahdollisia kurinpitotoimenpiteitä varten.

Valvontaympäristön toinen ja kolmas periaate korostavat erityisesti yrityksen hallituksen ja johdon vastuuta valvontaympäristön rakenteiden luomisessa. Hallituksen (tai vastaavan toimielimen) tulee olla aktiivinen ja toimia operatiivisesta johdosta

riippumattomasti siitä huolimatta, että nämä kaksi tahoa toimivat läheisesti yhteistyössä. Riittävän riippumattomuuden varmistamiseksi hallituksen jäsenistö ei voi koostua vain operatiivisesta johdosta, vaan siihen tulisi kuulua myös organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita. Näin varmistutaan siitä, että hallitus omaa riittävän etäisyyden ja asiantunteumuksen ja siten kykenee tekemään riippumattoman arvion johdon toiminnasta ja sisäisen valvonnan tilasta. Johdon tehtävä on puolestaan hallituksen valvonnassa määritellä organisaation roolit, rakenteet, toimivaltuudet ja vastuut, jotka mahdollistavat muun muassa tehokkaan päätöksenteon, selkeän vastuunjaon, tehtävien delegoinnin sekä sujuvan tiedonkulun. Tässä yhteydessä tulee kuitenkin muistaa, että viime kädessä johdolla on vastuu sen alaisuudessa tehdyistä päätöksistä.

Valvontaympäristön neljäs ja viides periaate liittyvät yrityksen henkilöstöhallinnon ja henkilöstön rooliin sisäisen valvonnan toteuttajina. Yrityksen henkilöstöhallinnon tulee ensinnäkin määritellä yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittiset toimenkuvat ja osaaminen, jotta avainasemassa olevat tehtävät saadaan täytettyä ammattitaitoisilla henkilöillä. Lisäksi sen on huolehdittava siitä, että näiden henkilöiden osaamista arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on paitsi huolehtia rekrytointiprosessin aikana riittävän huolellisesta haastattelusta ja taustakartoituksesta, jatkuvasti arvioida henkilöstön ja etenkin vastuullisissa tehtävissä toimivien avainhenkilöiden kompetenssia toimenkuvansa täyttämässä. Vastaavalla tavalla tulee menetellä myös siinä tapauksessa, että jokin tehtävä ulkoistetaan. Edellisten lisäksi henkilöstöhallinnon tehtävä on myös rakentaa tavoitteiden tueksi suoritusmittarit ja kannustinjärjestelmät, joilla osaltaan motivoidaan ja sitoutetaan henkilöstö toimimaan yrityksen tavoitteita tukevalla tavalla. Johdon ja henkilöstön puolestaan tulee tietää ja tiedostaa omat vastuunsa niin tehtävissään kuin sisäisen valvonnan toteuttamisen osalta ja aktiivisesti toimia näiden odotusten mukaisesti.

3.4.3 Riskien arviointi¹²⁵

Riskienhallinta on keskeinen osa minkä tahansa organisaation strategista johtamista. Riskienhallinnalla tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatio valmistautuu liiketoimintaan liittyviin riskeihin tunnistamalla ja analysoimalla potentiaaliset riskit ja määrittelemällä toimenpiteet, joilla riskien vaikutus minimoidaan organisaation tavoitteiden

¹²⁵ COSO 2013 ja Moeller 2013, 59–71.

saavuttamiseksi¹²⁶. Riskillä puolestaan tarkoitetaan tässä yhteydessä olosuhdetta tai tapahtumaa, joka realisoituessaan vaikuttaa haitallisesti esimerkiksi organisaation menestymismahdollisuuksiin, kilpailukykyyn, taloudelliseen asemaan, maineeseen tai tuotteiden ja palveluiden laatuun. Käsitys riskistä on kiinteästi sidoksissa organisaation riskin-sietokykyyn. Riskien arviointi on jatkuva prosessi, jolla edellä mainittuja riskejä pyritään tunnistamaan ja arvioimaan. Sen neljä peruseriaatetta ovat:

- Organisaation tulee riittävän selvästi määritellä toiminnan tavoitteet niihin liittyvien riskien tunnistamiseksi ja arvioimiseksi.
- Organisaation tulee tunnistaa toiminnan tavoitteita uhkaavat riskit ja analysoida, kuinka näitä riskejä hallitaan.
- Organisaation tulee riskiarviossaan huomioida väärinkäytöksen mahdollisuus ja uhka tavoitteille.
- Yrityksen tulee tunnistaa ja arvioida muutokset, jotka voivat vaikuttaa sisäisen valvonnan järjestelmään.

Riskien arviointiprosessi lähtee liikkeelle organisaation toiminnan tavoitteiden määrittelystä. Näiden tavoitteiden tulisi olla riittävän selkeitä ja konkreettisia, jotta niihin liittyvät riskit voidaan tunnistaa ja riskien hallintaan osataan kohdentaa riittävä määrä resursseja. Mikäli toiminnan tavoitteet jäävät epäselviksi, on mahdollista, että osa niitä uhkaavista riskeistä jää tunnistamatta ja resurssit kohdistetaan väärin tai vähemmän merkittävien riskien hallintaan. Lisäksi organisaation on määriteltävä hyväksyttävä riskitaso, jotta riskienhallinnan toimet osataan mitoittaa oikein.

Seuraava vaihe riskien arviointiprosessissa on toiminnan tavoitteisiin ja sisäisen valvonnan prosesseihin vaikuttavien riskien tunnistaminen ja analysointi. Riskien tunnistaminen ja analysointi edellyttävät huolellista ja harkittua lähestymistapaa kaikilla organisaatiotasoilla, minkä lisäksi arviota tunnistettujen riskien todennäköisyydestä, merkittävyydestä ja ajankohdasta. Tunnistamisprosessin tulee kattaa niin organisaation sisäiset kuin ulkoisetkin toiminnot ja toimijat – kaikki organisaation alaiset yksiköt ja funktiot sekä toimittajat, palveluntuottajat ja asiakkaat. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kannalta onkin suositeltavaa, että sekä sisäiset että ulkoiset riskit tunnistetaan. Esimerkkejä sisäisistä riskeistä ovat muun muassa:

- *Infrastrukturi*, kuten päätökset koskien pääomaresurssien käyttöä, jotka saattavat vaikuttaa olemassa olevan infrastruktuurin käyttöön

¹²⁶ Institute of Risk Management 2019.

- *Johtamisrakenne*, kuten muutokset johdon vastuissa, jotka saattavat vaikuttaa olemassa olevien kontrollien toimintaan
- *Henkilöstö*, kuten henkilöstön vaihtuvuus ja muutokset henkilöstön laadussa
- *Pääsy yrityksen varoihin*, kuten mahdollisuus väärinkäyttää yrityksen varoja
- *Teknologia*, kuten yrityksen tietojärjestelmien häiriö tai kaatuminen.

Vastaavasti ulkoisia riskejä ovat esimerkiksi:

- *Taloudelliset tekijät*, kuten rahoituksen ja pääoman saatavuuden heikkeneminen sekä markkinoille pääsyn vaikeutuminen
- *Ympäristötekijät*, kuten luonnonkatastrofit tai ihmisen aiheuttamat vahingot, joiden seurauksena esimerkiksi raaka-aineiden saanti heikentyy tai yrityksen omaisuutta tuhoutuu
- *Lainsäädännölliset tekijät*, kuten lainsäädännön vahvistuminen koskien ympäristövaatimuksia, henkilötietoja tai korruptiota
- *Teknologiset tekijät*, kuten teknologinen kehitys, joka voi vaikuttaa datan saatavuuteen tai käyttöön.

Kun riskit on tunnistettu, tulee ne vielä analysoida huolellisesti. Analysointi mahdollistaa riskien luokittelun sen mukaan, mikä on kunkin riskin todennäköisyys ja merkittävyys sekä edelleen tarpeellisten riskinhallintaresurssien ja -keinojen määrittelyn niiden minimoimiseksi. Tässä yhteydessä on kuitenkin mainittava, että kaikista ehkäisevistä ja korjaavista toimenpiteistä huolimatta täysin riskittömän tilanteen saavuttaminen on mahdotonta. Liiketoimintaan kuuluu niin kutsuttu *luontainen riski*, jolla viitataan toiminnassa sisäisestä valvonnasta huolimatta luontaisesti esiintyvän virheen tai laiminlyönnin mahdollisuuteen. *Jäännösriskillä* tarkoitetaan puolestaan riskiä, joka jää jäljelle korjaavien toimenpiteiden jälkeen. Onkin aiheellista, että yrityksen johto ottaa nämä riskit huomioon riskien arviointia tehdessään.

Riskien tunnistaminen ja analysointi ei yksin riitä, vaan yrityksen tulee kehittää riskienhallinnan strategia, jolla se määrittelee keinot vastata mahdollisiin liiketoiminnassa esiintyviin riskeihin. COSO-malli esittää neljä eri tapaa suhtautua riskiin: *riskin välttäminen* (avoidance), *riskin pienentäminen* (reduction), *riskin jakaminen* (sharing) ja *riskin hyväksyminen* (acceptance). Riskin välttäminen tarkoittaa esimerkiksi tappiollisen tai muunlaisen riskin sisältävän tuotantolinjan myymisen riskin välttämiseksi. Vähentäminen puolestaan viittaa riskin hajauttamiseen esimerkiksi jakamalla tietyt toiminnot maantieteellisesti kahteen eri yksikköön. Jakamisella tarkoitetaan riskin siirtämistä ja siltä suojautumista esimerkiksi vakuutusten tai muiden suojausmekanismien kuten osto- ja

myyntioptioiden avulla. Riskin hyväksyminen puolestaan tarkoittaa sitä, ettei yritys reagoi riskiin ollenkaan. Jokaisen neljästä suhtautumistavasta vaatii oman strategiansa, minkä lisäksi yrityksen tulee luoda kokonaisstrategia, jonka perusteella se valitsee eri suhtautumistapojen välillä kunkin riskin kohdalla. Kokonaisstrategian tulee luonnollisesti olla linjassa organisaation taloudellisen riskinsietokyvyn kanssa, jotta olemassa olevia resursseja ei ylitetä.

Päivityksenä alkuperäiseen COSO-malliin vuoden 2013 versio sisältää ohjeen, jonka mukaan organisaation johdon tulee riskejä tunnistaessaan ja arvioidessaan kiinnittää erityistä huomiota mahdollisiin väärinkäytössignaaleihin ja niiden vaikutuksiin. Tämä tarkoittaa erityisiä toimia yrityksen varojen suojaamiseksi ja vilpillisen taloudellisen raportoinnin välttämiseksi. Vilpillisellä raportoinnilla tarkoitetaan yrityksen taloudellisten raporttien tarkoituksellista vääristelyä siten, että ne esimerkiksi sisältävät aiheettomia kuluja tai ne on laadittu muutoin virheellisesti tai harhaanjohtavasti. Johdon tulee lisäksi huomioida korruption uhka niin organisaation sisällä kuin sen ulkoisten sidosryhmien toiminnassa.

3.4.4 Valvontatoimenpiteet¹²⁷

Valvontatoimenpiteiden osa-aluetta voidaan pitää jopa keskeisimpänä kaikista sisäisen valvonnan osa-alueista, sillä se sisältää konkreettiset käytännön toimenpiteet valvonnan toteuttamiseksi ja organisaation tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien minimoimiseksi. Valvontatoimenpiteet kuuluvat kaikille organisaatiotasolle ja niitä toteutetaan kaikissa liiketoiminnan vaiheissa sekä yrityksen teknologisissa ratkaisuisa. Valvontatoimenpiteiden osa-alueen kolme peruseriaatetta ovat:

- Organisaatio valitsee ja kehittää valvontatoimenpiteitä, jotka edistävät riskien eliminointia ja organisaation tavoitteiden saavuttamista vaaditulla tasolla.
- Organisaatio valitsee ja kehittää yleisiä teknologioihin kohdistuvia valvontatoimenpiteitä tavoitteiden saavuttamisen tueksi.
- Yritys toteuttaa valvontatoimenpiteitä luomalla politiikkoja, jotka määrittelevät, minkälaista toimintaa odotetaan, sekä menettelytavoilla, joiden avulla politiikat laitetaan käytäntöön.

Ensimmäisen periaatteen keskeinen ajatus on, että suoritettavien valvontatoimenpiteiden tulee olla sidoksissa yrityksen riskienhallinnan kanssa ja tukea sitä tunnistettujen

¹²⁷ COSO 2013 ja Moeller 2013, 73–85.

riskien ehkäisemisessä. Organisaation suhtautuminen kyseessä olevaan riskiin (ks. edellinen osio) määrittelee sen, millaisia valvontatoimenpiteitä ja kontroleja sen tulee kehittää riskin torjumiseksi. Organisaation riskitoleranssi määrittelee puolestaan sen, kuinka mittavia toimenpiteitä riskin minimoimiseksi päätetään suorittaa. Riskin minimointi tarkoittaa tässä tapauksessa joko sille altistumisen (riskin mittakaavan) minimointia tai riskin toteutumisen todennäköisyyden minimointia. Valvontatoimenpiteet sisältävät kaikki ne toimenpiteet, joilla varmistetaan paitsi reagointi tunnistettuihin riskeihin, myös muiden johdon ohjeiden huolellinen ja kuuliainen noudattaminen. Tehdessään suunnitelmaa tarvittavien kontrollien rakentamiseksi organisaation tulee huomioida kaikki sisäisen valvonnan näkökulmat sekä tunnistaa olennaiset liiketoimintaprosessit, tietojärjestelmät ja muut toiminnot, joissa tarvitaan valvontatoimenpiteitä. Tämä voi tarkoittaa myös esimerkiksi liiketoimintayksikön ulkopuolisia toimijoita, kuten ulkoistettuja palveluita. Erityisesti on kiinnitettävä huomiota organisaation erityispiirteiden aiheuttamiin vaatimuksiin valvontatoimenpiteitä koskien: muun muassa yrityksen koko, toimiala, rakenne (kompleksisuus), kansainvälisyys ja tietojärjestelmien monimutkaisuus määrittelevät tarvittavien kontrollien laadun ja laajuuden.

Valvontatoimenpiteiden kohteena ovat yrityksen liiketoimintaprosessit, jotka edelleen koostuvat sarjasta transaktioita. Valvontaa voidaan näin ollen toteuttaa joko ylemmällä tasolla, jolloin valvontatoimenpiteet ovat luonteeltaan analyttisiä ja niiden kohteena ovat esimerkiksi tietyn ajanjakson budjetti ja todellinen toteuma. Tällöin pyrkimyksenä on havaita merkittäviä poikkeamia ja arvioida organisaatiotason tavoitteiden toteutumista. Alemman tason kontrollit eli niin kutsutut transaktiokontrollit puolestaan tarkastelevat yksittäisiä liiketapahtumia, jolloin fokus on esimerkiksi informaation täydellisyydessä, tarkkuudessa ja luotettavuudessa, toimivaltuuksissa sekä tehtävien loppuunsaattamisessa. Valvontatoimenpiteitä voidaan luokitella muun muassa seuraavalla tavalla:

- *Todentamiset:* varmistetaan esimerkiksi, että työntekijä on laatinut matkalaskun yrityksen matkasäännön mukaisesti
- *Täsmäytykset:* täsmäytetään keskenään esimerkiksi kassa ja pankkitili
- *Auktorisoinnit ja hyväksynnit:* esimerkiksi esimies hyväksyy alaisensa matkalaskut
- *Fyysiset kontrollit:* esimerkiksi lukittujen tilojen käyttö arvotavaran säilytykseen
- *Monitorointikontrollit:* esimerkiksi esimies käy läpi alaisensa työtuntikirjaukset.

Kontrollit voivat olla luonteeltaan joko ehkäiseviä tai paljastavia, minkä lisäksi ne voivat sisältää sekä manuaalisia että automatisoituja vaiheita. Manuaalinen kontrolli tarkoittaa, että sen suorittaminen edellyttää ihmisen osallisuutta. Automatisoidun kontrollin suorittaa puolestaan järjestelmä automaattisesti. Ehkäiseviä kontrolleja ovat sellaiset kontrollit, joiden tavoitteena on virheiden ja väärinkäytösten ennaltaehkäiseminen. Eräs perustavaa laatua oleva ja usein prosesseihin sisäänrakennettu ehkäisevä kontrolli on tehtävien eriyttäminen (*segregation of duties*¹²⁸). Milloin tehtävien eriyttäminen ei kuitenkaan ole taloudellisesti tai muutoin järkevää, tulee yrityksen kehittää korvaavia kontrolleja. Paljastavia kontrolleja ovat puolestaan jo tapahtuneiden virheiden ja poikkeamien paljastamiseen ja niiden asianmukaiseen korjaamiseen suunnitellut kontrollit, jollaisia ovat esimerkiksi varaston inventointi ja ostovelkojen täsmäytys. Paljastavat kontrollit ovat luonteensa takia usein kalliita ylläpitää mutta välttämättömiä riittävän sisäisen valvonnan tason takaamiseksi¹²⁹.

Jotta organisaation liiketoimintaprosessit saadaan pidettyä käynnissä katkotta ja jotta niitä varten rakennetut (automaattiset) kontrollit toimivat suunnitellusti, täytyy organisaation tietojärjestelmien toimia häiriöittä. Valvontatoimenpiteiden osa-alueen toinen peruseriaate korostaakin yleisten IT-kontrollien merkitystä organisaation teknologiaratkaisuiden toiminnan takaamiseksi ja edelleen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Yleiset IT-kontrollit kattavat kaikki organisaation teknologiset järjestelmäratkaisut, mukaan lukien niiden komponentit, prosessit ja datan, ja niiden tavoitteena on varmistaa sekä sovellusten asianmukainen hankinta, kehittäminen ja implementointi että ohjelmistojen, datan ja tietokonetoimintojen eheys. Yleisten IT-kontrollien luonne ja laajuus riippuvat luonnollisesti organisaation hyödyntämän teknologian ja tietojärjestelmien monimutkaisuudesta ja monimuotoisuudesta sekä siitä, millainen on organisaation tavoitteiden kannalta hyväksyttävä riskitaso. Organisaation tulisi ensinnäkin valita ja kehittää kontrolleja, jotka on suunniteltu ja implementoitu varmistamaan tiedon täydellisyys, täsmällisyys ja saatavuus. Toiseksi, kontrollitoimenpiteiden tulisi kohdistua sen rajaamiseen, kenellä on

¹²⁸ Tehtävien eriyttämisen periaatteen tavoitteena on rajata mahdolliset yhden työntekijän aiheuttamat vahingot minimiin. Sen keskeinen ajatus on, ettei yhdellä työntekijällä pitäisi olla mahdollisuutta suorittaa peräkkäisiä, toisiinsa liittyviä ja kriittisen yhdistelmän muodostavia transaktioita. Kriittisellä yhdistelmällä tarkoitetaan tässä tapauksessa sellaista tapahtumien ketjua, jonka seurauksena työntekijän on mahdollista huomaamattomasti esimerkiksi kavaltaa yhtiön varoja. Tehtävien eriyttämisen seurauksena petoksen tekemisen mahdollisuus pienenee, sillä se edellyttää vähintään kahden työntekijän osallisuutta. Lisäksi virheen havaitsemisen todennäköisyys kasvaa, kun tehtävän suorittamiseen vaaditaan useampi henkilö. (Elsas 2007.)

¹²⁹ Ratsula 2016a, 123.

käyttöoikeus yrityksen tietojärjestelmiin sekä yrityksen varojen suojaamiseen ulkopuolisilta uhilta. Kolmanneksi, jatkuvuuden turvaamiseksi organisaation tulee huolehtia IT-järjestelmien hankkimiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen suunnattujen kontrollien valitsemisesta ja implementoinnista.

Valvontaympäristön osa-alueen kolmas peruserä on, että organisaatio tarvitsee politiikkoja ja menettelytapoja yhteisiksi pelisäännöiksi sekä viestiksi siitä, minkälainen toiminta on sallittua ja mikä ei. Tämä tarkoittaa, että johdon tulee luoda kontrolleja, jotka ovat sisäänrakennettuja yrityksen liiketoimintaprosesseihin ja työntekijöiden päivittäisiin tehtäviin politiikkojen ja menettelytapojen kautta. Poliitikkojen tulee olla linjassa sisäisen valvonnan tavoitteiden kanssa ja ne tulee kommunikoida selvästi kirjallisessa muodossa toimiakseen aidosti henkilöstön ohjeistuksena. Jokaisella politiikalla tulee olla tarve ja tarkoitus, minkä lisäksi johdon tulee selvästi määrittellä kunkin politiikan valvontaan liittyvät vastuut ja velvollisuudet. Vastuullisen henkilön tai henkilöstön tehtävänä on huolehtia siitä, että valvontatoimenpiteitä toteutetaan oikea-aikaisesti ja ennalta sovitulla tavalla (esimerkiksi viikoittain tai kuukausittain). Lisäksi vastuullisen henkilöstön tehtävä on toteuttaa korjaavia toimenpiteitä reagoimalla poikkeamiin ja virheisiin, jotka havaitaan kontrolleja toteuttamalla. Edellytyksenä kontrollien asianmukaiselle toteuttamiselle on pätevän henkilöstön käyttö: henkilöstöllä tulee olla tarvittava auktoriteetti, huolellisuus ja fokus. Edellisten lisäksi johdon tulee säännöllisesti käydä läpi valvontatoimenpiteet ja arvioida niiden relevanssi sekä mahdollinen päivittämisen tarve.

3.4.5 Informaatio ja viestintä¹³⁰

Organisaatio tarvitsee informaatiota ja tehokasta viestintää, jotta sisäinen valvonta toimii ja organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Ilman tarvittavaa ja olennaista tietoa organisaatiossa toimivat ihmiset eivät kykene suoriutumaan tehtävistään osana sisäisen valvonnan järjestelmää. Näin ollen johdon tulee hankkia tai luoda ja käyttää sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä saatavaa tietoa tukeakseen sisäistä valvontaa. Tiedonkulkua kutsutaan viestinnäksi, ja sillä tarkoitetaan jatkuvaa ja iteratiivista prosessia, jossa tarpeellista tietoa tarjotaan, jaetaan ja hankitaan. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan puolestaan keinoja, joilla tietoa levitetään organisaatiossa niin ylöspäin, alaspäin kuin horisontaalisestikin. Sisäinen viestintä mahdollistaa tärkeiden sisäiseen valvontaan liittyvien odotusten ja tavoitteiden kommunikoinnin johdon suunnalta henkilöstölle mutta myös ulkoisen tiedon

¹³⁰ COSO 2013 ja Moeller 2013, 87–103.

levittämisen organisaatiossa. Informaatio ja viestintä yhdessä muodostavat järjestelmän, joka tallentaa, prosessoi, varastoi ja raportoi tietoa sekä sanelee, miten ja kenelle tietoa jaetaan ja miten sitä käytetään sisäisen valvonnan apuna.

Informaation ja viestinnän osa-alueen kolme peruseriaatetta ovat:

- Organisaatio hankkii tai tuottaa ja käyttää relevanttia ja laadukasta tietoa tukeakseen sisäisen valvonnan toimintaa.
- Organisaatio kommunikoi sisäisesti sisäiseen valvontaan liittyvistä tavoitteista ja vastuista, mikä on välttämätöntä sisäisen valvonnan toimimisen kannalta.
- Organisaatio kommunikoi ulkoisten sidosryhmien ja muiden tahojen kanssa asioista, jotka vaikuttavat sisäisen valvonnan toimintaan.

Ensimmäinen periaate korostaa informaation laadun merkitystä muiden sisäisen valvonnan osa-alueiden tukena. Tietoa tarvitaan kaikilla organisaation tasoilla toiminnan johtamisessa ja ohjauksessa kohti asetettuja tavoitteita; sitä käytetään esimerkiksi erilaisien raporttien kokoamiseen, strategisessa ja operatiivisessa päätöksenteossa ja toiminnan seuraamiseen¹³¹. Relevantin tiedon hankkimiseksi johdon tulee tunnistaa olennaiset ja luotettavat tietolähteet sekä määritellä organisaatiolle informaatiovaatimukset. Informaatiovaatimusten tiedostaminen on tärkeää, sillä ne auttavat yrityksen johtoa arvioimaan, mikä kaikki saatavilla olevasta ja usein runsaasta datasta on organisaation kannalta tarpeellista. Hankittava tieto voi olla sekä taloudellista että ei-taloudellista ja sen hankinta voi tapahtua sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä monissa eri muodoissa. Organisaation muuttuessa myös sen informaatiovaatimukset muuttuvat, minkä lisäksi myös organisaation ulkopuoliset muutokset kuten kiristynyt lainsäädäntö voivat vaikuttaa organisaation tiedontarpeeseen. Johdon tulee siten säännöllisesti uudelleenarvioida organisaation informaatiovaatimukset ja mukauttaa hankittavan tiedon luonne, laajuus ja lähteet sen tarpeita vastaaviksi.

Jotta kerätty data saadaan ymmärrettävään ja organisaation kannalta hyödylliseen muotoon, täytyy se keräämisen jälkeen käsitellä. Tähän käytetään tietojärjestelmiä, joiden tehtävänä on analysoida, luokitella, varastoida ja jakaa sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä saatavaa tietoa organisaatiossa. Organisaation ulottuvilla on valtava määrä informaatiota, mikä on sen kannalta sekä mahdollisuus että riski: parempi tiedonsaanti on yleisesti ottaen sisäisen valvonnan kannalta edullista, mutta samalla suuret datamäärät voivat aiheuttaa tehottomuutta ja ylikuormitusta, minkä lisäksi edellyttää organisaatiolta

¹³¹ Ratsula 2016a, 131.

lisätoimenpiteitä esimerkiksi tiedon suojelemiseksi ja säilyttämiseksi sekä yksityisyyden ja turvallisuuden varmistamiseksi. Mikäli organisaatio esimerkiksi omaa paljon arkaluontoista henkilö- tai taloudellista tietoa, jonka käyttöoikeuksia ei ole riittävän tarkasti rajattu, altistuu organisaatio tiedon väärinkäytösriskille. Tietojärjestelmät tuleekin suunnitella siten, että pääsy tietoon on rajattu vain niille henkilöille, jotka tarvitsevat sitä tehtävässään.

Sisäisen valvonnan tehokkuuden takaamiseksi tulee huolehtia siitä, että tietojärjestelmissä prosessoitava informaatio on laadukasta. Epätasällinen tai puutteellinen informaatio voi pahimmillaan johtaa virheellisiin päätöksiin, arvioihin tai muihin johdon ratkaisuihin. Informaation laadun määrittäviä tekijöitä ovat:

- *Tietoa on riittävästi.* Tiedon tulee olla organisaation kannalta relevanttia, riittävän yksityiskohtaista ja sitä tulee olla tarvittava määrä päätöksenteon tueksi. Tietoa ei kuitenkaan saa olla liikaa vaan ylimääräinen informaatiomassa tulee hävittää.
- *Tieto on oikea-aikaista.* Tieto on saatavilla käyttäjälleen silloin, kun sitä tarvitaan.
- *Tieto on ajankohtaista.* Tietoa kerätään ajankohtaisista lähteistä riittävällä frekvenssillä.
- *Tieto on virheetöntä.* Tieto on luotettavaa ja täydellistä, ja virheettömyyttä monitoroidaan jatkuvasti.
- *Tieto on helposti saatavilla.* Tietoon tulee päästä käsiksi helposti ja vaivatta. Tietojärjestelmien käyttäjille tulee olla selvää, millaista tietoa on saatavilla.
- *Tieto on suojeltua.* Pääsy arkaluontoiseen tietoon on rajattu vain siihen oikeutetuille henkilöille. Arkaluontoinen tieto tulee luokitella luottamukselliseksi tai salaiseksi, jotta tietosuoja on turvattu.
- *Tieto on tarkistettua.* Tiedon tueksi täytyy löytyä todisteet sen aitoudesta.
- *Tietoa säilytetään oikein.* Tieto on saatavilla ja sitä säilytetään määrätyn aikaa mahdollisia tarkastustoimenpiteitä varten.

Informaation ja viestinnän osa-alueen toinen peruseriaate painottaa sisäisen viestinnän merkitystä organisaation sisäisen valvonnan toteuttamisessa. Johdon tulee viestiä sisäiseen valvontaan liittyen sen tärkeydestä ja hyödyistä, tavoitteista ja vastuista sekä odo- tuksista koskien kommunikaatiota organisaatiossa. Henkilöstölle tulee selvästi viestiä heidän roolinsa, vastuunsa ja toimintansa vaikutus muuhun organisaatioon ja sen toimintaan sekä se, millaista käytöstä pidetään hyväksyttävänä. Sisäinen viestintä johdon ja henkilöstön välillä auttaa sekä johtoa että henkilöstöä tunnistamaan ajankohtaisia tai

mahdollisia ongelmia, selvittämään niiden syyt ja tekemään tarvittavia korjaustoimenpiteitä. Johdon tulee lisäksi kommunikoida hallituksen suuntaan sisäiseen valvontaan liittyvää tietoa, jotta hallitus voi toteuttaa valvontavelvoitteitaan. Tämä hallitukselle suunnattu informaatio sisältää tyypillisesti merkittäviä sisäisen valvonnan noudattamiseen, siinä tapahtuneisiin muutoksiin tai sisäisessä valvonnassa ilmenneisiin ongelmiin liittyvää tietoa.

Organisaatio tarvitsee sisäiseen viestintään erilaisia viestintäkanavia ja -metodeja. Suurin osa sisäisestä viestinnästä käydään tavallisia viestintäkanavia hyödyntäen ja organisaation rakennetta mukailen alaiselta esimiehelle. Joissakin tilanteissa tavalliset kommunikaatioväylät saattavat kuitenkin osoittautua tehottomiksi ja toimimattomiksi, mikäli johto ei piittaamattomuuttaan tai kiireestä johtuen reagoi henkilöstön viesteihin esimerkiksi sisäisessä valvonnassa havaittuun ongelmaan liittyen. Tällaisissa tapauksissa organisaatio tarvitsee erillisiä kommunikaatioväyliä, jotta varmistetaan, että viesti todellisudessa saavuttaa johdon. Esimerkkejä erillisistä kommunikaatioväylistä ovat erilaiset ilmiantokanavat ja eettisen toiminnan funktiot, joiden tehtävänä on aktiivisesti kuunnella sisäisen valvonnan toimintaan liittyviä viestejä, huolehtia ilmiantajan anonymiteetistä sekä kannustaa henkilöstöä raportoimaan havaitsemistaan ongelmista. Sisäinen viestintä tapahtuu paitsi eri kanavien kautta, myös eri metodeja käyttäen: esimerkiksi kasvokkain käytävät kehityskeskustelut ja suoritusarvioinnit, sisäiset sähköpostit ja muistiot sekä sisäiset koulutukset ja palautteenanto ovat kaikki relevantteja kommunikaation muotoja organisaatiossa. Johdon tulee tarkoin analysoida ja valita ne menetelmät, jotka parhaiten soveltuvat vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Esimerkiksi kulttuuriset ja sukupolvien väliset erot vaikuttavat siihen, miten viestejä tulkitaan ja vastaanotetaan, mikä edelleen vaikuttaa olennaisesti käytettävien kommunikaatioväylien valintaan.

Johdon tulee lisäksi valita ne menetelmät, joilla se viestii organisaation ulkopuolisille tahoille sisäisen valvonnan tavoitteistaan ja esimerkiksi laillisiin velvoitteisiinsa liittyen mahdollisimman tehokkaasti ja riittävässä mittakaavassa. Nämä ulkoisen kommunikaation väylät mahdollistavat organisaatiolle myös tiedon hankkimisen ulkoisilta sidosryhmiltä kuten liiketoimintakumppaneilta, toimittajilta, asiakkailta ja omistajilta. Organisaation arvojen ja eettisen toimintakulttuurin kommunikointi ulkoisille sidosryhmille on yhtä tärkeää kuin niiden viestiminen sisäisesti, sillä sen avulla varmistetaan, että organisaation ulkoiset sidosryhmät noudattavat toiminnassaan eettisesti kestäviä ja laillisia menettelytapoja. Kuten sisäisen viestinnässä, myös ulkoisten sidosryhmien suuntaan viestitään useita kanavia ja metodeja käyttäen. Organisaation tulee lisäksi mahdollistaa ulkoisille

sidosryhmille erillisiä kommunikaatioväyliä, joiden kautta suora kommunikointi johdon tai henkilöstön kanssa onnistuu ongelmatilanteissa tai muissa erityisiä toimia vaativissa kysymyksissä. Johdon tulee myös tässä yhteydessä arvioida, millä metodeilla se mahdollistaa mahdollisimman tehokkaan kommunikaation myös ulkoisten sidosryhmien kanssa keskeisten sisäiseen valvontaan liittyvien tavoitteiden ja vaatimusten viestimiseksi.

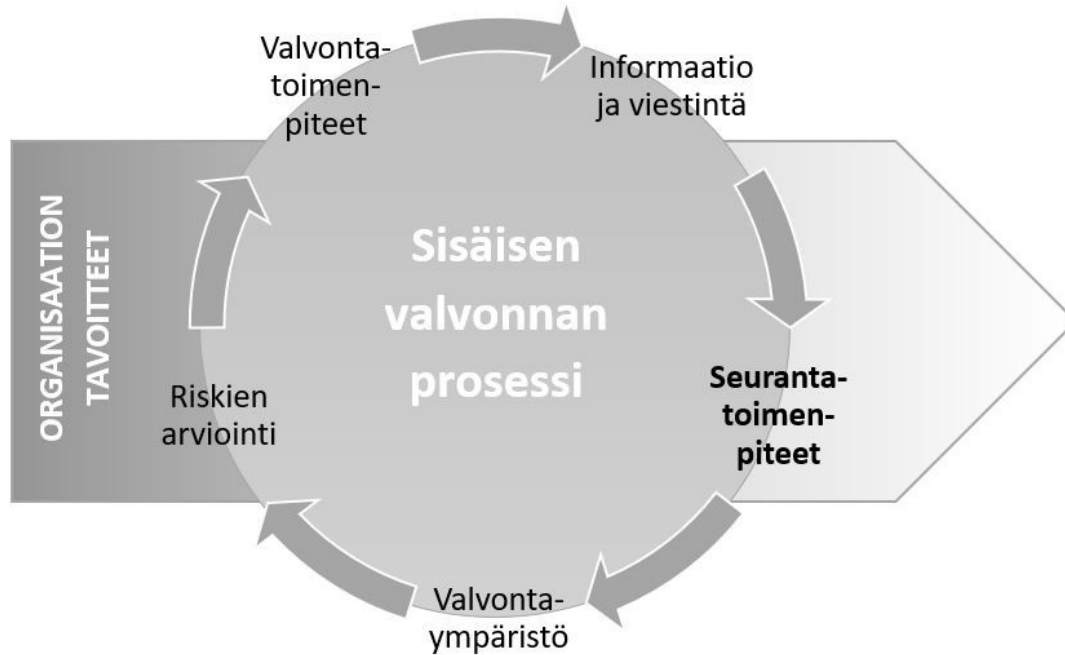
3.4.6 Seurantatoimenpiteet¹³²

Tehokkaat seurantatoimenpiteet ovat avainasemassa toimivan sisäisen valvonnan varmistamisessa. Johdon tehtävä on suunnitella, kehittää ja asettaa käytäntöön sisäisen valvonnan prosesseja, mutta niiden oheen tarvitaan lisäksi seurantatoimenpiteitä varmistamaan, että kontrollit ovat todellisuudessa käytössä ja toimivat tehokkaasti. Seurantatoimenpiteiden alaisuuteen kuuluvat kaikki edellä esitelty sisäisen valvonnan osa-alueet ja prosessit: valvontaympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet ja informaatio ja viestintä. Nämä sisäisen valvonnan osa-alueet voidaan kuvata ympyrän mallisena prosessina (ks. kuvio 5) alkaen valvontaympäristön perustamisesta ja päättyen seurantatoimenpiteisiin, jotka täydentävät sisäisen valvonnan kokonaisuuden.

Seurantatoimenpiteiden kaksi peruseriaatetta ovat:

- Organisaatio valitsee, kehittää ja toteuttaa jatkuvia ja/tai erillisiä arviointeja varmistuakseen siitä, että sisäisen valvonnan kontrollit ovat käytössä ja toimivat.
- Organisaatio arvioi ja viestii sisäisessä valvonnassa ilmenevistä puutteista ajoissa johdolle ja hallitukselle, jotka ovat velvollisia tekemään korjaavia toimenpiteitä.

¹³² COSO 2013 ja Moeller 2013, 105–116.



Kuvio 5. Seurantatoimenpiteet osana sisäisen valvonnan prosessia¹³³.

Seurantatoimenpiteet voivat olla joko jatkuvia tai erillisiä riippuen tarkasteltavasta sisäisen valvonnan alueesta. Jatkuvat seurantatoimenpiteet tulee olla rakennettu osaksi organisaation liiketoimintaprosesseja, jolloin ne toimivat rutiiniluontoisesti ja reaaliaikaisesti ja reagoivat ajoissa muuttuneisiin olosuhteisiin tai poikkeamiin. Tyypillisesti prosesseihin sisään rakennetut seurantamekanismit toimivat automaattisesti ilman erillistä suorittamista henkilöstön tai johdon toimesta, mutta jatkuva seuranta voi olla myös manuaalista. Kummassakin tapauksessa kyseessä on säännönmukainen seurantarutiini, joka toimiessaan ennaltaehkäisee tehokkaasti virheitä ja väärinkäytöksiä. Tällöin erillisille seurantatoimenpiteille ei myöskään ole yhtä suurta tarvetta.

Useimmiten jatkuvan seurannan ohkeen tarvitaan kuitenkin myös erillisiä seurantatoimenpiteitä, jotta voidaan todellisuudessa varmistua sisäisen valvonnan tehokkuudesta. Erilliset seurantatoimenpiteet ovat tyypillisesti organisaation prosessien ulkopuolisia ja itsenäisiä toimenpiteitä kuten tarkkailua, kyselyitä, arviointeja ja muita tutkivia toimia. Sisäisen tarkastus on tästä tyypillinen esimerkki. Erillisten arviointien laajuus ja sisältö vaihtelevat arvioitavan osa-alueen ja sen sisältämän riskin mukaan: suuren riskin omaavat toiminnot vaativat syvällisempää ja tiheämpää tarkastelua kuin vähäpätöisemmän riskin omaavat osa-alueet. Myös jatkuvan seurannan tulokset vaikuttavat erillisen arvioinnin

¹³³ Mukaillen Moeller 2013, 108.

tarpeeseen. Erilliset arvioinnit voivat kohdistua joko yksittäisiin kontrolleihin tai vaihtoehtoisesti koko valvontajärjestelmään, josta on kyse silloin, kun organisaation rakenteessa tapahtuu muutos esimerkiksi hankinnan tai luovutuksen seurauksena, organisaatiota ympäröivät taloudelliset tai poliittiset olosuhteet muuttuvat olennaisesti tai kun merkittävä muutos koskee organisaation johtamis- tai liiketoimintaprosesseja. Erillisiä arviointeja voidaan toteuttaa muun muassa seuraavilla tavoilla:

- *Sisäisen tarkastuksen arvioinnit.* Sisäisen tarkastuksen tehtäviin kuuluu yrityksen sisäisen valvonnan tehokkuuden objektiivinen arviointi. Sisäinen tarkastus voi olla joko organisaation sisäinen tai ulkoinen funktio, joka toimii tyypillisesti ennalta laaditun ja kommunikoidun tarkastussuunnitelman mukaan sekä erikseen johdon pyynnöstä. Sisäisen tarkastuksen raportit suositukseen toimitetaan johdolle ja tarvittaessa hallitukselle tarvittavien korjaustoimien tekemiseksi.
- *Muut objektiiviset arvioinnit.* Organisaatioissa, joissa ei ole erillistä sisäisen tarkastuksen funktiota, on tarve muunlaiselle objektiiviselle arvioinnille. Tällaisia arviointeja voivat suorittaa esimerkiksi laatu- tai compliance-funktio tai organisaation ulkopuoliset konsultit. Esimerkki objektiivisesta arvioinnista on ulkoisen IT-turvallisuuden asiantuntijan tekemä arvio organisaation tietojärjestelmien turvallisuuden vaatimustenmukaisuudesta.
- *Vertaisarviointit.* Organisaatio voi hyödyntää arvioinnissa myös sisäisiä resurssejaan toisesta liiketoimintayksiköstä tai funktiosta. Arviointeja voidaan tehdä joko samojen liiketoiminta-alueiden kuten myyntiyksikköjen välillä tai yli yksikkö- ja funktiorajojen, jolloin esimerkiksi myyntifunktion controller arvioi henkilöstöhallinnon prosesseja. Parhaimmillaan tämäntyyppinen arviointi parantaa myös kommunikaatiota ja yhteistyötä liiketoimintayksiköiden ja tukifunktioiden välillä.
- *Benchmarking.* Sisäisen valvonnan komponenttien vertailua ja arviointia voidaan tehdä myös eri yritysten välillä. Benchmarking-dataa voidaan saada suoraan vertailun kohteena olevalta yritykseltä, johdon suhteiden avulla tai esimerkiksi kyseisen toimialan julkaisuista. Eri organisaatioiden sisäisen valvonnan järjestelmät voivat kuitenkin poiketa toisistaan hyvinkin paljon esimerkiksi toimialasta, tavoitteista ja organisaatorakenteesta johtuen, mikä heikentää vertailtavuutta. Näin ollen benchmarking-arvioinnin mahdollisuudet ovat rajalliset, mikä täytyy ottaa huomioon menetelmää käytettäessä.
- *Itsearviointit.* Organisaatio voi suorittaa myös sisäisen valvonnan itsearviointia. Mikäli tietyn toiminta-alueen arviointia on tekemässä siitä vastuussa oleva henkilö, ei arviointi kuitenkaan ole täysin objektiivista, mistä johtuen itsearviointin tuottamaa informaatiota tulee tulkita harkiten ja varovaisesti.

Valvontatoimenpiteiden suorittaminen ei yksin riitä, vaan arviointien perusteella saadut tulokset tulee raportoida kaikille asianosaisille, jotta osataan ryhtyä tarvittaviin korjaustoimenpiteisiin. Havaituista virheistä ja puutteista sisäisessä valvonnassa tulee vähintäänkin kommunikoida kyseisestä osa-alueesta ja sen kontrolleista vastuussa olevalle henkilölle sekä hänen esimiehelleen tai yrityksen johdon edustajalle. Esimiehen tai johdon edustajan tulee valvoa, että korjaaviin toimenpiteisiin ryhdytään arvioinnin tulosten perusteella. Havaittujen heikkouksien tai puutteiden olennaisuus määrittelee edelleen sen, missä laajuudessa tuloksista raportoidaan; kaikkia tuloksia ei kannata raportoida johdolle ja hallitukselle asti, sillä resurssit ovat rajalliset niin huomion, tulosten analysoinnin kuin korjaustoimenpiteidenkin osalta. Tehokkuuden varmistamiseksi ensisijainen huomio ja kiireellisimmät korjaustoimenpiteet tuleekin luonnollisesti kohdistaa organisaation kanalta kriittisimpien sisäisen valvonnan puutteiden paikkaamiseen.

4 SISÄINEN VALVONTA KORRUPTION JA LAHJONNAN TORJUMISEN KEINONA

4.1 Sisäisen valvonnan tehokkuus ja rajoitteet

Sisäinen valvonta voi tehokkaasti toteutettuna auttaa organisaatiota varmistamaan, että sen tavoitteet täyttyvät ja riskit on minimoitu riittävällä tasolla. Sisäisen valvonnan tehokkuus perustuu kuitenkin siihen, että sen kaikki osa-alueet on huomioitu ja valitut kontrollitoimenpiteet toimivat kokonaisuutena riittävällä tasolla. Yksittäisten kontrollitoimenpiteiden vaikutusta sisäisen valvonnan tehokkuuteen tai onnistumiseen korruption ja lahjonnan torjunnassa on vaikea määrittää, mutta sen sijaan on helposti osoitettavissa riskit, jotka seuraavat sisäisen valvonnan puuttumisesta. Esimerkiksi erään tutkimuksen mukaan niillä yrityksillä, joilla on käytössään korruption ja lahjonnan torjuntaan suunnattuja kontrollitoimenpiteitä väärinkäytösten taloudelliset seuraukset ovat puolet pienemmät kuin niissä yrityksissä, joilla vastaavia kontroleja ei ole. Lisäksi näiden kontrollitoimenpiteiden olemassaolosta seuraa, että korruptio- ja lahjontatapaukset paljastuvat aiemmin, mikä osaltaan vähentää niistä seuraavia kustannuksia. Edelleen tutkimuksen mukaan sisäisen valvonnan kontrollien heikkous tai puuttuminen on yksittäisenä syynä merkittävin korruptiolle ja lahjonnalle altistava tekijä ollen aiheuttajana jopa 25 prosentissa korruptiotapauksista.¹³⁴ Näiden tulosten valossa sisäistä valvontaa voidaankin pitää erittäin tärkeänä korruption ja lahjonnan vastaisessa toiminnassa.

COSO-malli esittää sisäisen valvonnan toteutukselle kuitenkin tietyt reunaehdot, joiden täytyessä valvontaa voidaan pitää tehokkaana. Ensinnäkin, sisäisen valvonnan järjestelmän tulee sisältää kaikki edellä esitellyt viisi osa-aluetta keskeisine periaatteineen, minkä lisäksi näiden komponenttien tulee todellisuudessa olla toiminnassa. Toiminnalla tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että sisäisen valvonnan komponentit ovat jatkuvasti läsnä ja osana organisaation liiketoimintaprosesseissa. Toiseksi, kunkin viidestä sisäisen valvonnan osa-alueesta tulee toimia eheästi yhdessä: eheydellä viitataan siihen, että osa-alueet on integroitu toisiinsa yhtenäiseksi järjestelmäksi ja ne ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Mikäli organisaatio havaitsee merkittävän puutteen jossakin viidestä osa-alueesta tai niiden sisältämistä periaatteista, tai mikäli sisäisen valvonnan komponentit eivät todellisuudessa toimi integroidusti, tulee organisaation tehdä johtopäätös, ettei sisäisen valvonnan järjestelmä aidosti toimi tehokkaasti. Sisäisen valvonnan tehokkuuden

¹³⁴ ACFE 2018, 26–32.

edellytyksenä onkin, että organisaatio käyttää järjestelmän suunnittelussa, implementoinnissa ja käytössä huolellista arviointia ja harkintaa voimassa olevien lakien ja säännösten asettamissa puitteissa sekä reagoi havaittuihin puutteisiin korjaavin toimenpitein tehokkuuden saavuttamiseksi.

Sisäisen valvonnan järjestelmä ei kuitenkaan koskaan ole täydellinen, vaan siihen sisältyy aina tiettyjä rajoitteita. Rajoitteista seuraa, ettei tehokaskaan sisäisen valvonnan järjestelmä ei ole immuuni virheille, mikä tulee huomioida valvontajärjestelmää suunniteltaessa. Rajoitteet voivat johtua muun muassa seuraavista seikoista:

- Organisaation asettamat tavoitteet, jotka ovat sisäisen valvonnan lähtökohta, ovat vääränlaisia tai epäsopivia.
- Inhimillisistä tekijöiden takia päätöksenteko sisältää aina mahdollisuuden virheille ja vääristymille.
- Manuaalisia toimenpiteitä vaativat tehtävät ovat aina alttiita inhimillisille virheille.
- Kaksi tai useampi työntekijä ja/tai kolmas osapuoli yhdessä kykenevät kiertämään kontrollit.
- Yrityksen johto itse sivuuttaa kontrollit ja/tai hallitus laiminlyö velvoitteensa valvoa johtoa.
- Yritys kohtaa ulkoisia muutoksia, joihin se ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tai varautua.¹³⁵

Ratsula (2016a, 29) huomauttaa edellisten lisäksi, että pienen organisaation tapauksessa esimerkiksi tehtävien eriyttäminen ja neljän silmän periaate¹³⁶ eivät resurssisyistä ole aina järkeviä tai kustannustehokkaita toimintatapoja. Tällaisissa tilanteissa kyseinen kontrolli saattaa puuttua kokonaan, mikä asettaa yrityksen sisäiselle valvonnalle rajoitteita. Toiseksi, organisaation rakenteessa tai toimintatavoissa tapahtuvat muutokset voivat vaarantaa sisäisen valvonnan tehokkuuden, mikäli sisäistä valvontajärjestelmää ei muokata muutosten vaatimalla tavalla.

Edellisen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, ettei sisäisen valvontajärjestelmän olemassaolo yksin tarkoita, että organisaation sisäinen valvonta olisi todellisuudessa toimivaa ja tehokasta. Atwood ym. (2012) esittävät, että sisäinen valvontajärjestelmä ja sen

¹³⁵ COSO 2013.

¹³⁶ Neljän silmän periaatteella tarkoitetaan vaatimusta, jonka mukaan yhden transaktion toteutuksessa tulee olla osallisena kaksi erillistä henkilöä (Ratsula 2016a, 29). Periaatteen puuttuminen tarkoittaa käytännössä sitä, että yksi työntekijä pystyy esimerkiksi toimimaan samanaikaisesti sekä ostolaskun tarkastajana että hyväksyjänä.

kontrollit ovat luonnostaan alttiita heikentymiselle ajan myötä, minkä lisäksi organisaation toimintaympäristön muutokset aiheuttavat kontrollien tehottomuutta. Mikäli organisaatiossa ei tiedosteta näitä seikkoja vaan laiminlyödään korjaavat toimenpiteet, on seurauksena ”sisäisen valvonnan illuusio”, joka ilmenee kuviosta 6. Tällä kirjoittajat viittaavat harhakuvitelmaan tehokkaan sisäisen valvonnan antaman suojan olemassaolosta.



Kuvio 6. Sisäisen valvonnan harhan taustatekijät¹³⁷.

Atwoodin ym. (2012) mukaan sisäisen valvonnan illuusion syynä ovat viisi keskeistä tekijää: organisaation koon muutokset, teknologiset parannukset, liiketoimintaprosessien muutokset, fyysisten turvatoimien pettäminen ja työntekijöiden virheet. Nämä noudattavat monin osin COSO-mallissa mainittuja rajoitteita. Organisaation kasvua pidetään tyyppillisesti positiivisena asiana, mutta se asettaa myös haasteita sisäiselle valvonnalle. Kasvun myötä on tavallista, että tiettyjä tehtäviä joudutaan uudelleenohjaamaan. Tällöin voi syntyä tarve lisäkontrolleille, kuten toimivaltuuksien rajoittamiselle. Vastaavasti organisaation pienentyessä tehtävien eriyttäminen usein vaikeutuu, kun pienempi joukko on vastuussa tietyistä tehtävistä. Lisäksi esimerkiksi fuusioitumisen tai yritystoston seurauksena yhdistyvien organisaatioiden sisäisissä valvontajärjestelmissä voi ilmetä päällekkäisyyksiä, vastakkaisuuksia tai puutteita, joiden seurauksena kontrollit saattavat toimia tehottomasti, toisensa kumoavalla tavalla tai järjestelmään jää muulla tavoin aukko.

¹³⁷ Mukailleen Atwood ym. 2012.

Teknologisilla parannuksilla voi olla vastaavanlainen vaikutus: organisaatiossa saatetaan esimerkiksi ottaa käyttöön uutta teknologiaa, johon ei kuitenkaan tehdä tarvittavia säännönmukaisia turvallisuuspäivityksiä. Tällaisessa tilanteessa yrityksen tietojärjestelmä ja sen sisältämä informaatio altistuvat väärinkäytöksille ja tietovuodoille. Toisenlainen teknologiaan liittyvä riski muodostuu tilanteessa, jossa kriittinen teknologinen tietotaito on vain yhden ihmisen hallussa. Mikäli kyseinen henkilö poistuu yrityksestä, joutuu työkyvyttömäksi tai väärinkäyttää tietotaitoaan, altistuu organisaatio jälleen riskille. Siten myös teknologisilla parannuksilla voi olla näennäinen sisäistä valvontaa parantava vaikutus.

Kolmas Atwoodin ym. mainitsema syy sisäisen valvonnan illuusioon ovat organisaation liiketoimintaprosessien muutokset. Organisaatio saattaa tehdä esimerkiksi tuotannon ulkoistuspäätöksen tai ottaa käyttöön uuden varastonhallinnan järjestelmän, minkä seurauksena sen liiketoimintaprosessit muuttuvat. Muutokset liiketoimintaprosesseissa aiheuttavat uudenlaisia vaatimuksia myös sisäiselle valvonnalle. Mikäli organisaatiossa oletetaan, että vanhat kontrollit toimivat uusien prosessien kanssa sellaisenaan ilman sopeuttamistoimia, syntyy jälleen harha sisäisen valvonnan olemassaolosta. Myöskään fyysisten turvatoimien olemassaolo ei tarkoita, että yrityksen sisäiset kontrollit olisivat tehokkaita: esimerkiksi lukittujen tilojen huolimaton sulkeminen ja valvontakameroiden nauhojen tarkistamatta jättäminen ovat merkkejä sisäisen valvonnan pettämisestä.

Edellisten lisäksi Atwood ym. huomauttavat, että organisaation sisäinen valvonta on vain niin vahva kuin on sen heikoin kohta. Tällä kirjoittajat viittaavat siihen, että sisäiset kontrollit ovat joltain osin aina ihmisen vastuulla, mikä altistaa sisäisen valvonnan inhimilliselle virheelle tai laiminlyönnille. Työntekijät tai johto saattavat esimerkiksi jättää suorittamatta valvontatoimenpiteitä, jos niitä pidetään yhdentekevinä, aikaa vievinä tai kontrollin suorittaminen on jostain syystä estynyt, tai jos kontrollin suorittamatta jättäminen mahdollistaa esimerkiksi henkilökohtaisen hyödyn saamisen. Tällaisessa tapauksessa organisaatio altistuu todelliselle väärinkäytösriskille. Sisäisen valvonnan tehokas toiminta onkin avainasemassa väärinkäytösten ehkäisemisessä ja tunnistamisessa, kuten edellä on esitetty.

Sisäisen valvonnan tehokkuutta ja eritoten COSO-viitekehystä on lisäksi kritisoitu ylimalkaisuudesta ja siitä, että sen annetaan ymmärtää soveltuvan minkä tahansa organisaation sisäisen valvontajärjestelmän suunnittelun, kehittämisen ja implementoinnin tueksi. Tutkimuksessaan Länsiluoto ym. (2016) toteavat, ettei COSO-viitekehys tarjoa yksityiskohtaista ohjeistusta sisäisen valvonnan implementointiin vaan vastuu sisäisen

valvonnan toteutuksen yksityiskohdista on pitkälti organisaatiolla itsellään. Tutkimuksen mukaan sisäisen valvonnan tehokkuus vaihtelee paljolti riippuen tarkasteltavan organisaation sisäisen valvonnan rakenteellisista valinnoista: tehokkainta sisäinen valvonta on siinä tapauksessa, että organisaation sisäisen valvonnan järjestelmä on vahva ja strukturoitu. Heikointa sisäinen valvonta on puolestaan tilanteessa, jossa yrityksen sisäinen valvonta on tehokkuuden lisäksi myös rakenteeltaan vaillinainen. Toisaalta tutkimus osoittaa, että myös hyvin strukturoitu sisäisen valvonnan järjestelmä voi omata alhaisen tehokkuuden. Länsiluoto ym. esittävätkin, että sisäisen valvonnan tehokkuus on käsitteenä luultua monitasoisempi: organisaation liiketoimintaprosessit saattavat toimia hyvinkin tehokkaasti sisäisen valvonnan näkökulmasta, mutta samaan aikaan organisaatio voi kärsiä tehottomuudesta jonkun muun sisäisen valvonnan alueen, kuten taloudellisen raportoinnin luotettavuuden, osalta. Kirjoittajat toteavat lisäksi, että aiemmissa tutkimuksissa sisäisen valvonnan tehokkuuden mittarina käytetty olennaisten heikkouksien (*material weakness*¹³⁸) esiintyminen organisaation taloudellisissa raporteissa on ongelmallinen sikäli, että niiden löytyminen on sidoksissa sisäisen valvonnan kontrollien kykyyn havaita puutteita organisaation prosesseissa. Mikäli kontrollit eivät toimi tehokkaasti, ei heikkouksia välttämättä paljastu tai niistä jätetään tietoisesti raportoimatta. Tällöin organisaatiossa saatetaan tehdä virheellisiä johtopäätöksiä sisäisen valvonnan tehokkuudesta.

Frazer (2016) puolestaan on tutkinut viitekehyksen soveltuvuutta pienten yritysten sisäisen valvonnan järjestelmien rakentamisessa. Tutkimuksen mukaan olennaisille heikkouksille ovat alttiimpia pienet, nuoret, taloudellisesti heikot ja rakenteeltaan monimutkaiset yritykset¹³⁹, jotka samoista syistä usein epäonnistuvat sisäisen valvonnan kontrollien implementoinnissa. Frazerin mukaan pienet yritykset tarvitsevat suurten yritysten tavoin sisäistä valvontaa varmistaakseen liiketoimintaprosessien tehokkuuden, minimoidakseen riskit ja välttyäkseen väärinkäytöksiltä, mutta niiden mahdollisuudet sisäisen valvonnan suhteen ovat rajalliset. Pienillä yrityksillä on tyypillisesti rajalliset taloudelliset resurssit, vähän työntekijöitä ja toisinaan myös vähemmän osaamista ja tietotaitoa, minkä seurauksena sisäisen valvonnan järjestelmän rakentaminen ja implementointi samassa mittakaavassa kuin suurella yrityksellä ei ole taloudellisesti kannattavaa eikä edes mahdollista. Frazer painottaakin, että yritysten tarpeet sisäisen valvonnan osalta ovat

¹³⁸ PCAOB (2017, 160–161) luonnehtii olennaista heikkoutta merkittäväksi puutteeksi tai joukoksi puutteita yrityksen taloudelliseen raportointiin kohdistuvassa sisäisessä valvonnassa, jonka/joiden seurauksena on todennäköistä, ettei yrityksen taloudellisissa raporteissa esiintyvää olennaista virhettä kyetä estämään tai havaitsemaan ajoissa.

¹³⁹ Tutkimuksessa Doyle ym. 2006.

hyvin yksilölliset, ja rajallisista resursseista huolimatta tehokkaiden kontrollien asettaminen on mahdollista ja hyödyksi myös pienille yrityksille.

Edelleen Fourie ja Ackermann (2013) ovat tutkineet COSO-viitekehyksen elementtien vaikutusta yrityksen sisäisen valvonnan tehokkuuden kannalta. Tutkimusta varten haastateltujen sisäisten tarkastajien vastauksista ilmenee, että viitekehyksen sisältämät osa-alueet kontrollitoimenpiteineen ovat omiaan parantamaan sisäisen valvonnan tehokkuutta. Huomionarvoista on kuitenkin, että viitekehyksen osa-alueista vähiten tehokkaana pidettiin seurantatoimenpiteiden vaikutusta sisäisen valvonnan tehokkuuden kannalta. Tämä on kirjoittajien mielestä huolestuttavaa, sillä seurantatoimenpiteiden tarkoituksena on varmistaa muiden sisäisen valvonnan osa-alueiden toimivuus ja tehokkuus. Näin ollen seurantatoimenpiteiden puuttuminen voi ainakin pitkällä tähtäimellä vaikuttaa heikentävästi muihin sisäisen valvonnan osa-alueisiin. Tämä näkemys onkin pitkälti yhtenäinen COSO-viitekehyksen periaatteiden kanssa.¹⁴⁰

4.2 Korruptiota ja lahjontaa selittäviä teorioita

4.2.1 Motiivit ja ympäristötekijät väärinkäytösten takana

Korruption ja lahjonnan tehokas tunnistaminen ja torjunta edellyttävät, että niiden erilaisien ilmenemismuotojen tunnistamisen lisäksi ymmärretään syitä korruptiivisen käytöksen takana ja tiedostetaan, minkälaiset ihmiset niihin syyllistyvät. Kuten suomalaista korruptiorikollisuutta käsittelevässä osiossa aiemmin todettiin, tyypillisesti korruptio- ja lahjusrikoksissa tekijänä on ylempi toimihenkilö, joka asemansa puolesta omaa jonkinlaista valtaa ja kykenee paitsi tekemään rikoksen, myös mahdollisesti peittämään jälkensä. Nämä henkilöön liittyvät tekijät eivät kuitenkaan tarjoa tyhjentävää selitystä sille, miksi kyseiset henkilöt syyllistyvät korruption tai lahjontaan. Näin ollen selitys ja motiivit korruptiiviseen käytökseen löytynevät jostain muualta. Olkoonkin, ettei laajempaan kriminologiseen tarkasteluun ole tässä yhteydessä mahdollisuutta, selvitetään näitä korruptiivista toimintaa selittäviä tekijöitä seuraavaksi hieman tarkemmin.

Kenties fundamentaalisin väärinkäytöksiä ja valkokaulusrikoksia¹⁴¹ selittävä teoria on niin kutsuttu väärinkäytöskolmio (*fraud triangle*), joka pyrkii ymmärtämään yksilön

¹⁴⁰ Fourie ja Ackermann 2013, 511.

¹⁴¹ Valkokaulusrikoksilla (*white collar crime*) tarkoitetaan yrityksissä ja organisaatioissa tapahtuvia rikoksia, jotka tehdään tyypillisesti taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi johtamalla ihmisiä harhaan (O’Block ym. 1991, 217). Termin lanseerasi ensi kerran Edwin Sutherland (1983), joka esitti, että sosiaaliset ja persoonaan liittyvät tekijät eivät yksin selitä rikollista käyttäytymistä. Sutherlandin

motivaatiota syyllistyä väärinkäytökseen yrityksessä tai organisaatiossa. Tämä on kuvattu kuviossa 7. Tämän kriminologi Donald Cressey (1950) luoman jaottelun mukaan erilaisille yrityksissä ja organisaatioissa tapahtuville väärinkäytöksille, joihin korruptio ja lahjontakin kuuluvat, yhteistä ovat tietyt selittävät tekijät. Mallin mukaan väärinkäytöksiin johtavia keskeisiä syitä on kolme kappaletta: *motiivi* tai *kannustin* korostaa sitä seikkaa, että henkilöllä on oltava syy väärinkäytöksen tekemiseksi. Alkuperäisessä mallissa keskeinen motiivi oli taloudellinen henkilökohtainen ongelma, jota henkilö ei kykene jostain syystä ratkaisemaan laillisin keinoin. Motiivi voi kuitenkin olla myös esimerkiksi pelko työpaikan menetyksestä tai yrityksen huonosta menestyksestä tai toisaalta kyse voi olla ahneudesta tai välinpitämättömyydestä¹⁴². *Tilaisuus* toisena keskeisenä tekijänä viittaa puolestaan siihen, että henkilöllä on mahdollisuus väärinkäyttää yrityksen tai organisaation varoja jäämättä teosta kiinni. Usein tällainen olosuhde johtuu puutteellisesta sisäisestä valvonnasta, kontroleista, koulutuksesta tai eettisestä kulttuurista yrityksessä tai organisaatiosta¹⁴³.

Kolmas keskeinen syy väärinkäytöksiin on *rationalisointi*, joka tarkoittaa sitä, että henkilö kykenee järkisyillä perustelemaan itselleen, miksi väärinkäytös on oikeutettu. Teorian mukaan väärinkäytöksen tekijä ei tyypillisesti pidä itseään tai tekoaan rikollisena eikä välttämättä teon hetkellä koe tekevänsä mitään väärää, mikä tarkoittaa, että tekijä on jollain tapaa kykenevä näkemään toiminnan sallittuna ja säilyttämään siten puhtaan omantunnon¹⁴⁴. Edelleen, jotta henkilö teorian mukaan syyllistyy väärinkäytökseen, tulee kaikkien edellä mainittujen kolmen eri tekijän olla samanaikaisesti läsnä.¹⁴⁵ Väärinkäytöskolmio onkin laajalti hyväksytty ja etenkin tilintarkastajien ja sisäisten tarkastajien keskuudessa omaksuttu viitekehys väärinkäytösriskien ymmärtämiseksi ja hallitsemiseksi, minkä lisäksi se on implementoitu osaksi ohjeistusta koskien kansainvälisiä tilintarkastusstandardeja¹⁴⁶.

teorian mukaan ylemmän sosioekonomisen luokan (*white collar*) harjoittama rikollisuus poikkeaa alemmassa sosioekonomisessa luokassa (*blue collar*) tapahtuvasta rikollisuudesta, mikä ei selity rikoksen syyllistyneen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla. Edelleen Sutherland esitti, etteivät valkokaularikokset luonteensa puolesta näy rikostilastoissa samassa laajuudessa kuin muu rikollisuus, sillä niihin syyllistyvät henkilöt voivat asemansa puolesta helposti peittää jälkensä ja vaikuttaa oikeuskäsittelyn kulkuun (Sutherland 1983, 5–7).

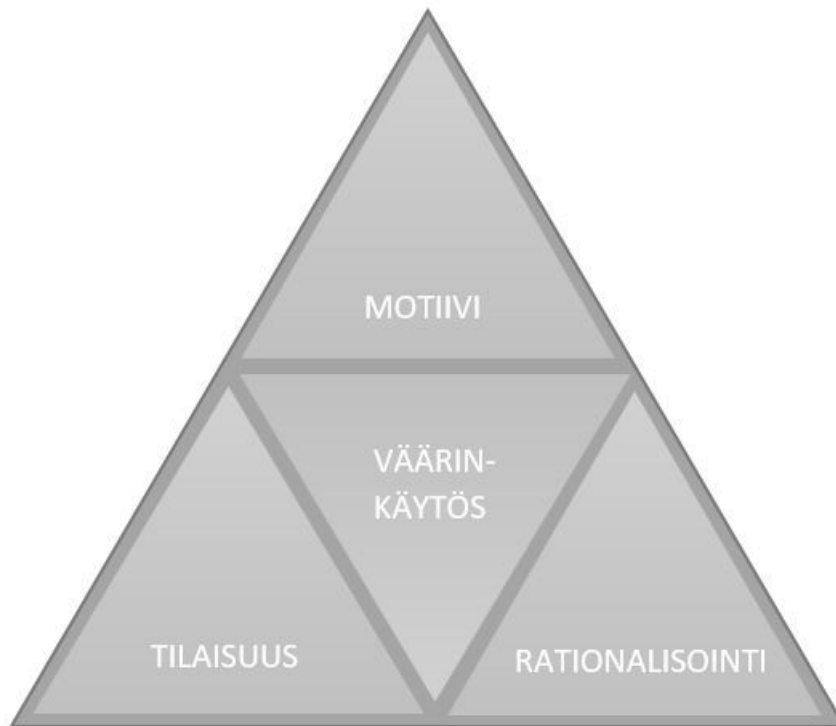
¹⁴² Ratsula 2016a, 254.

¹⁴³ Dorminey ym. 2010, 19.

¹⁴⁴ Dorminey ym. 2010, 19.

¹⁴⁵ Cressey 1950, 738–743.

¹⁴⁶ Wolfe ja Hermanson 2004, 38.



Kuvio 7. Väärinkäytöskolmio¹⁴⁷.

Myöhempi tutkimus on sittemmin esittänyt, että väärinkäytösten (mukaan lukien korrup­tion ja lahjonnan) torjumisen ja tunnistamisen tehostamiseksi tulisi ottaa huomioon lisäksi neljäs väärinkäytöksiä selittävä ulottuvuus. Wolfen ja Hermansonin (2004) väärinkäytös­timantti (*fraud diamond*) laajentaa kolmiomallia huomioimalla henkilön *valmiudet* eli henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvykkyydet syyllistyä väärinkäytökseen. Kirjoittajien mukaan tilaisuus avaa mahdollisuuden väärinkäytökselle, ja motiivi ja rationalisointi edelleen kannustavat siihen. Väärinkäytöksen tapahtuminen edellyttää kuitenkin henki­löltä valmiuksia huomata olemassa oleva tilaisuus ja kykyä hyödyntää se. Kirjoittavat pitävät merkittävinä ominaisuuksina tässä yhteydessä etenkin henkilön asemaa yrityk­sessä tai organisaatiossa, älykkyyttä sekä koulutuksen tai muun osaamisen tuomaa ky­vykkyyttä. Näin ollen tätä neljättä ulottuvuutta voidaan pitää erityisen tärkeänä väärin­käytöksiä selittävänä tekijänä. Lisäksi, sen sijaan että väärinkäytösriskien olemassaoloa tarkasteltaisiin vain ympäristö- ja tilannesidonnaisena asiana, ohjaa malli kiinnittämään eksplisiittisesti huomiota henkilön valmiuksiin väärinkäytösriskien arvioinnissa.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Mukaillen Cressey 1950.

¹⁴⁸ Wolfe ja Hermanson 2004, 38–39.

Wolfe ja Hermanson ovat edelleen tunnistaneet henkilöön liittyviä tekijöitä ja luonteenpiirteitä, joita voidaan pitää erityisen merkittävänä etenkin taloudellisesti ja ajallisesti mittavissa väärinkäytötapauksissa. Ensiksikin, henkilön asema tai funktio organisaatiossa on usein väärinkäytökselle altistava tai sen mahdollistava tekijä. Esimerkiksi toimitusjohtajalla on asemansa puolesta valtaa vaikuttaa sopimusten ja kauppojen sisältöön sekä ajalliseen toteutukseen, joilla on edelleen vaikutusta yrityksen tulojen ja menojen kirjaamiseen. Lisäksi, henkilön pitkäaikainen kokemus tietyssä työtehtävässä kasvattaa väärinkäytöksen mahdollisuutta yrityksen prosessien ja kontrollien tullessa hänelle tutuiksi. Toiseksi, väärinkäytökseen syyllistyvän henkilön on oltava riittävän älykäs ja kyvykäs ymmärtääkseen käyttää yrityksen sisäisen valvonnan heikkouksia sekä asemansa, funktionsa tai muun valtuuden antamaa tilaisuutta hyödykseen. Erään tutkimuksen mukaan suurin osa väärinkäytökseen syyllistyvistä henkilöistä omaakin vähintään alemman korkeakoulututkinnon, on iältään yli 40-vuotias tai kuuluu yrityksen keski- tai ylempään johtoon.¹⁴⁹

Kolmanneksi, Wolfe ja Hermanson pitävät väärinkäytökseen syyllistyville tyypillisenä piirteenä vahvaa egoa ja itseluottamusta, jotka johtavat uskomukseen siitä, etteivät he jää teostaan kiinni tai että he jollain tapaa onnistuvat selviytymään rangaistuksetta teon paljastuttua. Nämä henkilöt ovat tyypillisesti myös luonteeltaan itsekeskeisiä ja valmiita tekemään mitä tahansa menestyäkseen. Neljäntenä merkittävänä piirteenä kirjoittajat nostavat esiin henkilön kyvyn suostutella, painostaa tai pakottaa muita ihmisiä osallistumaan väärinkäytökseen tai vaihtoehtoisesti salaamaan teon. Tällaisen vakuuttavan luonteen omaava henkilö voi onnistua taivuttelemaan muut mukaan väärinkäytökseen, peittelemään sen jälkiä tai vaikenemaan tapahtuneesta. Henkilön vaikutusvaltainen ja muihin nähden ylempi asema organisaatiossa korostaa tämän piirteen vaikutusta, etenkin, mikäli taivutteluun liittyy myös uhkailua. Viides tyypillinen piirre on Wolfen ja Hermansonin mukaan kyky valehdella sujuvasti ja vakuuttavasti jäämättä kiinni valheista. Viimeisenä väärinkäytöksen tekijöille tyypillisenä piirteenä he nostavat vielä esiin poikkeuksellisen stressinsietokyvyn: tekijän on kestettävä jatkuvaa kiinni jäämisen pelkoa ja teon salailua, mikä on etenkin pitkittyneenä tekijälle henkisesti raskasta.¹⁵⁰

Edelleen väärinkäytöksiin johtavia selittäviä tekijöitä ovat tutkineet Kranacher ym. (2011), joiden mukaan väärinkäytöskolmion motiiviulottuvuutta voidaan laajentaa niin

¹⁴⁹ Wolfe ja Hermanson 2004, 39–40.

¹⁵⁰ Wolfe ja Hermanson 2004, 39–40.

kutsutun MICE-mallin avulla. Mallin nimessä olevat kirjaimet tulevat sanoista M = money (raha), I = ideology (ideologia), C = coercion (pakko) ja E = ego/entitlement (ego/oikeutus). Mallin tarkoituksena on edelleen syventää ymmärrystä väärinkäytökseen johtavista motiivitekijöistä, jotka eivät kirjoittajien mukaan aina liity taloudelliseen paineeseen tai ongelmaan kuten alkuperäinen malli esittää. Sen sijaan motiivi voi olla esimerkiksi ideologinen tai johtua siitä, että henkilö kokee olevansa pakon alaisena. Lisäksi, MICE-malli laajentaa taloudellisen motiivin käsitteen ulottumaan myös muuhun kuin henkilökohtaiseen taloudelliseen ongelmaan, mikä mahdollistaa periaatteessa myös esimerkiksi kahden tai useamman henkilön toimimisen yhteistyössä.

Kirjoittajat tekevät edellisen lisäksi eron satunnaisen ja patologisen väärinkäytöksen välillä. Tyypillisesti väärinkäytökseen syylistyvää henkilöä kuvaillaan teon osalta ensikertalaiseksi, keski-ikäiseksi, hyvän koulutuksen omaavaksi ja luotetuksi työntekijäksi, joka ei normaalioloissa rikkoisi lakia tai vahingoittaisi muita, mutta kuitenkin paineen alaisena syylistyy väärinkäytökseen. Tällaista henkilöä kirjoittajat kuvailevat satunnaiseksi väärinkäyttäjäksi, johon alkuperäinen väärinkäytöskolmio myös soveltuu. Kirjoittajat huomauttavat kuitenkin, että tietyt henkilöt syylistyvät toistuvasti väärinkäytöksiin kuten korrupioon ja lahjontaan. Tällaisia henkilöitä kuvaillaan 'pedoiksi', jotka tietoisesti etsivät väärinkäytöksen mahdollisuuksia ja hyödyntävät organisaatioiden heikkoja kohtia kuten puutteellista sisäistä valvontaa. Toimijana voi yksittäisen henkilön tai henkilöiden sijaan olla myös kokonainen organisaatio, jolloin kyse on koko yritystä koskevasta vilpillisestä toimintatavasta. Tällainen tahallinen ja suunnitelmallinen toiminta eroaakin satunnaisesta väärinkäytöksestä siinä, että väärinkäytöskolmion ulottuvuuksista tilaisuus on kahteen muuhun nähden korostuneessa asemassa. Tahallisesti toimiva henkilö ei toimi välttämättä paineen alaisena eikä joudu rationalisoimaan tekoaan, vaan on pikemminkin taipuvainen toistamaan tekonsa tilaisuuden tullen, sillä toimintaa leimaavat ylimielisyys ja rikollinen käyttäytymistapa. Huomionarvoista onkin, että tällainen toiminta jää herkästi piiloon, mikäli väärinkäytösriskien arviointi keskittyy ensisijaisesti motiivin ja rationalisoinnin ulottuvuuksien tarkasteluun.¹⁵¹

4.2.2 Väärinkäytöksen elementit

Edellisessä osiossa esitelty väärinkäytöskolmio tarkastelee niitä olosuhteita ja väärinkäytöksen tekijään (eli *toimijaan*) yhdistettäviä ominaisuuksia, joiden ilmetessä

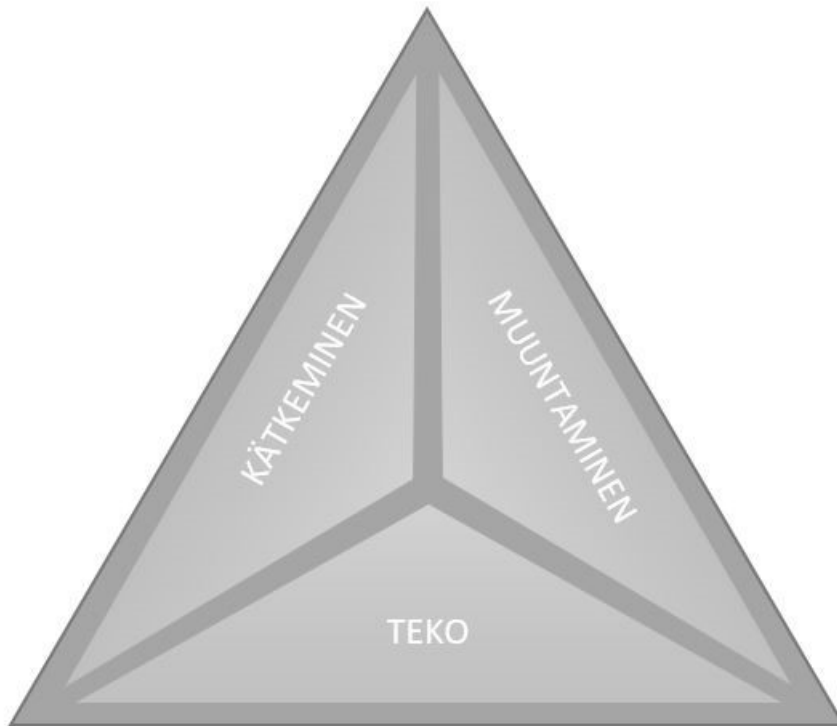
¹⁵¹ Kranacher ym. 2004.

väärinkäytöksen todennäköisyys on suuri. Näiden olosuhteiden ja ominaisuuksien lisäksi on olennaista tiedostaa väärinkäytöksen elementit eli ne komponentit, jotka muodostavat itse väärinkäytöksen (eli *toiminnan*). Nämä alun perin Albrechtin ym. (2006) tarkastelemat ja kuvioista 8 ilmenevät elementit ovat teko (*act*), kätkeminen (*concealment*) ja muuntaminen (*conversion*). Teolla tarkoitetaan itse väärinkäytöksen toteutustapaa tai metodologiaa, tässä tapauksessa esimerkiksi korruptiota tai lahjontaa. Kätkeminen puolestaan tarkoittaa väärinkäytöksen jälkien peittämistä teon paljastumisen estämiseksi. Tyypillisiä kätkemisen keinoja ovat esimerkiksi yrityksen tiedostojen ja dokumenttien väärentäminen, muuntelu ja tuhoaminen. Muuntamisella tarkoitetaan edelleen jollekin toiselle kuuluvan omaisuuden haltuunottoa ja tämän omaisuuden muuntamista tai siirtämistä väärinkäytöksen tekijän kannalta edulliseen muotoon, kuten esimerkiksi rahaksi, autoiksi, kiinteistöiksi tai lomamatkoiksi. Kyse voi olla myös muunlaisesta etuudesta kuten palkankorotuksesta tai suoritusperusteisesta bonuksesta. Yhteistä näille etuuksille on kuitenkin muodosta riippumatta se, että ne saadaan väärinkäytöksen seurauksena oikeudettomasti.¹⁵²

Väärinkäytöksen elementtejä kuvaava kolmiomalli on olennainen sikäli, että se esittää väärinkäytöksen komponentit konkreettisesti havaittavassa ja dokumentoitavassa muodossa. Näin ollen se mahdollistaa väärinkäytösten tehokkaan tutkinnan ja todistusaineiston keräämisen. Olkoonkin, että alkuperäinen väärinkäytöskolmio auttaa ymmärtämään korruptiiviseen käyttäytymiseen johtavia seikkoja, sen attribuuteista motiivin (paineen) ja rationalisoinnin havainnoiminen ulkopuolisen silmin on vaikeaa. Toiseksi, väärinkäytöksen komponenttien tunnistaminen mahdollistaa edelleen suunnattujen ja spesifien sisäisen valvonnan kontrollien suunnittelun ja implementoinnin, mikä edesauttaa esimerkiksi korruptio- ja lahjusrikosten ehkäisemistä ja havaitsemista. Kolmanneksi, malli tarjoaa avun sen osoittamiseksi, että kyseessä on vahingon tai virheen sijasta tahallinen teko. Etenkin kätkemiseen liittyvä näyttö on varsin selvä argumentti sen puolesta, että henkilö on tietoisesti syyllistynyt väärinkäytökseen.¹⁵³

¹⁵² Dorminey ym. 2012, 63.

¹⁵³ Dorminey ym. 2012, 63.



Kuvio 8. Väärinkäytöksen elementit¹⁵⁴.

Väärinkäytöskolmio ja sen eri sovellukset auttavat ymmärtämään väärinkäytökseen johtavia seikkoja ja tunnistamaan sekä henkilöön että organisaatioon liittyviä väärinkäytökselle altistavia piirteitä. Mallit eivät kuitenkaan tarjoa suoranaista ohjeistusta väärinkäytösten kuten korruption ja lahjonnan torjumiseksi, vaan muodostavat ainoastaan pohjan ilmiön tunnistamiselle ja asianmukaiselle riskiarviolle yrityksessä tai organisaatiossa. Tästä seuraa, että varsinaiseen korruption ja lahjonnan torjumiseen tarvitaan lisäksi muita työkaluja kuten sisäistä valvontaa ja kontroleja, joiden avulla paitsi minimoidaan väärinkäytösriskit, myös havaitaan mahdolliset väärinkäytöstapaukset mahdollisimman ajoissa. Näitä seikkoja tarkastellaan tarkemmin seuraavassa osiossa.

¹⁵⁴ Mukailten Dorminey ym. 2012.

4.3 Korruption ja lahjonnan erityispiirteiden asettamat vaatimukset sisäiselle valvonnalle

4.3.1 Korruptio- ja lahjontariskien tiedostaminen ja arviointi

Korruption ja lahjonnan erityispiirteet tekevät niiden tunnistamisesta ja torjunnasta erityisen haastavia tehtäviä. Kuten aiemmin todettu, korruptio ja lahjonta ovat luonteeltaan herkästi piiloon jääviä rikoksia, mistä johtuen korruptio- ja lahjontatapaukset tulevat usein esiin vasta jonkun muun rikosepäilyn ohessa tai huomattavalla viiveellä. Edelleen vain osa korruptiosta on säädetty lahjonnan tavoin laittomaksi, mikä vaikeuttaa tällaisiin väärinkäytöksiin syyllistyneiden henkilöiden saattamista vastuuseen teoistaan. Toisaalta käsitykset korruptiosta vaihtelevat laajalti, ja esimerkiksi rajanveto tavallisen ja korruptoituneen hyvä veli -verkoston tai lahjan ja lahjuksen välillä on usein hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Edellisten lisäksi korruption ja lahjonnan uhka ovat läsnä kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla, ja niihin voi syyllistyä mikä tahansa yrityksen tai organisaation sidosryhmä. Kyse on näin ollen vaikeasti tunnistettavasta ja hallittavasta ongelmasta, joka asettaa erityisiä vaatimuksia yrityksen sisäiselle valvonnalle.

Kuten COSO-mallissa esitetään, yrityksen tai organisaation korruption- ja lahjonnan vastaiseen toimintaan suunnattu sisäinen valvonta lähtee liikkeelle sen toimintaan ja prosesseihin kohdistuvien korruptio- ja lahjontariskien tunnistamisesta. Yleinen käsitys yrityksissä ja organisaatioissa koosta riippumatta on, etteivät korruptio- ja lahjontariskit koske niitä. Todellisuudessa yksikään yritys tai organisaatio ole immuuni näille ilmiöille, olkoonkin, että esimerkiksi tietyillä toimialoilla korruptio- ja lahjontariskit ovat suuremmat kuin toisilla¹⁵⁵. Myöskään yrityksen koko ei vaikuta näiden riskien olemassaoloon: suurilla yrityksillä on tyypillisesti kokonsa puolesta pieniä yrityksiä paremmat resurssit korruption ja lahjonnan vastaisten toimenpiteiden toteuttamiseksi, mutta tämä seikka ei täysin eliminoi korruption ja lahjonnan uhkaa. Päinvastoin, mikäli yrityksissä tuudittautetaan olemassa olevien kontrollien luomaan turvallisuudentunteeseen ja unohdetaan niiden valvonta, on seurauksena mahdollisesti entistä suurempi korruptio- ja lahjontariski.¹⁵⁶

Yritysten ja organisaatioiden tulee korruptiota ja lahjontaa koskevassa riskiarviossaan ottaa huomioon muun muassa toimialan, koon ja ympäristötekijöiden vaikutus. Nämä tekijät määrittelevät käytännössä todennäköisyyden korruption ja lahjonnan

¹⁵⁵ Peurala ja Muttilainen 2015, 56–57.

¹⁵⁶ Rossi 2012, 14.

ilmenemiselle. Edelleen ymmärrys yrityksen ominaisuuksista, liiketoimintaprosessien kulusta ja toimintaympäristön ominaispiirteistä on edellytyksenä mahdollisten korruptio- ja lahjontariskien tunnistamiselle sekä yrityksen tai organisaation rakenteessa piilevien heikkouksien havaitsemiselle. Nämä havainnot ovat puolestaan tärkeitä korruptio- ja lahjontariskien mittakaavan arvioinnin kannalta. Koska yrityksen tai organisaation resurssit ovat tyypillisesti rajalliset, tulee korruption ja lahjonnan vastaiset toimet suunnata niihin kohtiin tai toimintoihin, joissa todennäköisyys kyseisten väärinkäytösten ilmenemiselle ja mittavien vahinkojen toteutumiselle on suurin. Korruptio- ja lahjontariskien tunnistaminen ja arviointi ohjaavatkin yrityksiä ja organisaatioita havaitsemaan toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisimmät riskikohteet ja suuntaamaan ensisijaiset toimenpiteet niiden poistamiseksi.¹⁵⁷

Yrityksen tai organisaation ulkoisten riskitekijöiden lisäksi niiden tulee huolellisesti arvioida myös korruptiolle ja lahjonnalle altistavat sisäiset tekijät. Yrityksen sisäisten korruptio- ja lahjontariskien minimoinnin ydin perustuu väärinkäytöskolmiossa esitetyn *tilaisuuden* ulottuvuuden arviointiin, joka muodostuu korruption ja lahjonnan mahdollistavista tekijöistä kuten puutteellisista tai valvomattomista kontroleista. Näiden liiketoimintaprosesseihin ja kontrollien toimintaan liittyvien heikkouksien lisäksi yrityksen tai organisaation tulee arvioida johto- ja muiden avainhenkilöiden kyvyt ja ominaisuudet, jotka altistavat korruptiiviselle toiminnalle. Kuten edellä on esitetty, sekä kansainväliset tutkimukset että kotimaiset korruptio- ja lahjusrikostilastot tukevat sitä seikkaa, että vaikutusvaltainen asema on yksittäisenä henkilöön liittyvänä attribuuttina yksi merkittävimmistä korruptiolle ja lahjonnalle altistavista tekijöistä. Tällainen asema voi tarkoittaa käytännössä kykyä kiertää tai sivuuttaa olemassa olevat kontrollit sekä mahdollisesti myös pakottaa muita henkilöitä kuten alaisia osallistumaan rikokseen. Wolfe ja Hermanson (2004) toteavatkin, että mikäli viitteitä tällaisesta käytöksestä ilmenee, tulee yrityksen tai organisaation asettaa entistä vahvempia ja erityisesti tähän ongelmaan kohdennettuja kontroleja korruption ja lahjonnan estämiseksi¹⁵⁸.

Eräs korruptio- ja etenkin lahjusrikoksille tyypillinen piirre on vastavuoroisuus, joka tarkoittaa, että yleensä sekä etuuden tarjoaja että sen saaja hyöttyy rikoksesta. Siten kummallakaan osapuolella ole intressiä korruption paljastamiseen, mikä johtaa edelleen

¹⁵⁷ Dorminey ym. 2012b, 574.

¹⁵⁸ Wolfe ja Hermanson (2004, 41) mainitsevat hälyttävinä signaaleina muun muassa jatkuvan huijaamisen mentaliteetin, valehtelun sekä poikkeuksellisen aggressiivisen myynti- ja muiden tavoitteiden tavoittelun. Kohdennetuiksi toimenpiteiksi kirjoittajat esimerkiksi taloudellisten raporttien korostetun huolellisen auditoinnin ja rutiiniluontoisten mutta keskeisten tehtävien säännöllisen kierrättämisen.

herkästi korruption ja lahjonnan jäämiseen piilorikollisuudeksi¹⁵⁹. Lisäksi vastavuoroisuus merkitsee sitä, että toisin kuin väärinkäytöskolmiossa oletetaan, korruptio- ja lahjusrikoksissa on osallisena usein enemmän kuin yksi henkilö. Yksittäisen henkilön toimivaltuuksia ja mahdollisuuksia syyllistyä väärinkäytöksiin voidaan tehokkaasti estää esimerkiksi tehtävien eriyttämisen kaltaisilla kontrolleilla, mutta sen sijaan kaksi ihmistä voivat yhdessä usein helposti ohittaa olemassa olevat turvatoimet. Tällainen korruptiivinen yhteistyö on yrityksen tai organisaation kannalta huomattavan tuhoisaa¹⁶⁰, minkä takia se tuleekin ottaa huomioon korruptio- ja lahjontariskejä kartoitettaessa. Mikäli merkkejä korruptiivisesta yhteistyöstä tai salaisista sopimuksista yrityksen tai organisaation sisällä löytyy, on siitä edelleen pääteltävä sisäisten valvontatoimenpiteiden olevan kyseisten osaluokkien osalta tehottomia.¹⁶¹

4.3.2 Eettisen toimintaympäristön ja -kulttuurin merkitys

Korruption ja lahjonnan vastainen toiminta voidaan yleisesti ottaen jakaa ehkäiseviin ja paljastaviin toimenpiteisiin. Ehkäisevillä toimenpiteillä tarkoitetaan useimmiten sellaisia sisäisen valvonnan kontrolleja, joilla korruption ja lahjonnan ilmenemistä pyritään lähtökohtaisesti estämään esimerkiksi rajoittamalla työntekijän toimivaltuuksia tehtävässään yrityksen tai organisaation palveluksessa. Kuten edellä on todettu, tällaiset kontrollit eivät kuitenkaan aina toimi toivotulla tavalla tai riittävällä tehokkuudella¹⁶², vaan yritysten ja organisaatioiden täytyy kehittää niiden tueksi muita keinoja ehkäistä korruptiota ja lahjontaa. Vastauksena tähän ongelmaan onkin esitetty, että korruption ja lahjonnan kannalta epäsuosiollinen valvontaympäristö on omiaan estämään kyseisten rikosten todennäköisyyttä.¹⁶³

¹⁵⁹ Mansikkamäki ja Muttilainen 2016, 6.

¹⁶⁰ Tuoreen tutkimuksen mukaan korruptio on yrityksen tai organisaation palveluksessa tapahtuvista väärinkäytöksistä kaikkein tuhoisin muoto. Lisäksi korruption aiheuttamat taloudelliset ja muut haitat vaikuttaisivat olevan suurempia silloin, kun tekijöitä on enemmän kuin yksi. Edelleen tutkimuksesta käy ilmi, että yrityksen tai organisaation johto syyllistyy muita työntekijöitä useammin korruptiiviseen yhteistyöhön ja salaisiin sopimuksiin yksityistä etua tavoitellakseen. Selittäväenä tekijänä pidetään sitä, että tyypillisesti yrityksen tai organisaation sisäinen valvonta perustuu tehtävien eriyttämisen periaatteeseen, eikä välttämättä ota huomioon salaisten yhteistyösopimusten mahdollisuutta. Näin ollen, mikäli korruptioon tai lahjontaan osallistuu useampi kuin yksi henkilö, on olemassa olevat kontrollit mahdollisesti kierrettävissä. (ACFE 2018.)

¹⁶¹ Dorminey ym. 2012b, 575.

¹⁶² Syitä sisäisen valvonnan kontrollien tehottomuudelle on monia, mutta heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi budjettirajoitteet, kontrollien vanhentuminen ympäristön ja liiketoiminnan muuttumisen myötä sekä mahdollisuus ohittaa kontrollit joko yhteistyöllä tai valta-aseman avulla (Dorminey ym. 2012b, 571–572).

¹⁶³ Dorminey ym. 2012b, 572.

Yrityksen tai organisaation valvontaympäristön merkitys perustuu siihen, että se muodostaa pohjan sisäiselle valvonnalle määrittämällä kaikki organisaation toiminnassa noudatettavat periaatteet ja eettiset arvot¹⁶⁴. Juuri eettisen toimintaympäristön ja -kulttuurin on todettu yksittäisenä tekijänä olevan yksi tehokkaimmista korruptiota ja lahjontaa ehkäisevistä sisäisen valvonnan toimenpiteistä, sillä se pureutuu suoraan väärinkäytös-kolmiossa esitettyyn *rationalisoinnin* ulottuvuuteen kannustamalla eettiseen ajatteluun. Kuten todettu, yhtenä väärinkäytöksen toteutumisen edellytyksenä on yksilön kyky perustella itselleen tekonsa oikeutus, joka perustuu edelleen yksilön käsitykseen oikeasta ja väärästä. Mikäli organisaatiossa ei ole selkeästi kommunikoituja ja hyväksyttävää toimintaa määritteleviä eettisiä ohjeita, on väärinkäytöksen rationalisointi helpompaa. Sen sijaan, vahvan eettisen toimintaympäristön ja -kulttuurin vallitessa korruptiivista tekoa harmitseva työntekijä joutuu tekemään enemmän töitä kognitiivisen dissonanssin voittoakseen. Siten parhaassa tapauksessa harkinta johtaa teosta vetäytymiseen.¹⁶⁵

Eettisen toimintaympäristön ja -kulttuurin ytimessä on niin kutsuttu *tone at the top*, jolla tarkoitetaan yrityksen tai organisaation johdon viestiä muulle organisaatiolle sisäisen valvonnan tärkeydestä, toiminnan standardeista ja sitoutumisesta yhteisiin eettisiin pelisääntöihin¹⁶⁶. Tutkimuksen mukaan tämän eettisen viestin merkitys on juuri korruption torjunnassa erityisen tärkeä¹⁶⁷. Lisäksi Sutherland (1983) on valkokaulusrikoksia koskevassa tutkimuksessaan esittänyt, että epärehellisesti toimivat työntekijät ovat omiaan vaikuttamaan myös rehellisten työntekijöiden käytökseen. Edelleen esimerkin vaikutus on sitä suurempi, mitä enemmän henkilöllä on valtaa organisaatiossa. Toisaalta, teorian mukaan vastaavasti myös rehellinen ja eettinen toimintatapa on tarttuvaa. Näin ollen yrityksen eettisellä toimintakulttuurilla ja erityisesti johdon näyttämällä esimerkillä on erityisen tärkeä rooli korruption ja lahjonnan torjunnassa.

Todistetusti yksi tehokkaimmista keinoista torjua korruptiota ja lahjontaa yrityksissä ja organisaatioissa on korruption ja lahjonnan vastainen koulutus. Tuoreen tutkimuksen mukaan korruption ja lahjonnan vastaiseen koulutukseen osallistuneet henkilöt ovat vähemmän taipuvaisia oikeuttamaan korruption ja lahjonnan liiketoiminnassa kuin sellaiset henkilöt, jotka eivät ole osallistuneet tällaiseen koulutukseen¹⁶⁸. Tämä on etenkin kansainvälisesti toimivien yritysten kannalta edullinen havainto, sillä tutkimukset osoittavat,

¹⁶⁴ COSO 2013 ja Moeller 2013, 41–57.

¹⁶⁵ Dorminey ym. 2012b, 572.

¹⁶⁶ COSO 2013 ja Moeller 41–57.

¹⁶⁷ ACFE 2018, 32.

¹⁶⁸ Hauser 2019, 293.

että käsitykset korruption ja lahjonnan eettisyydestä vaihtelevat maailmanlaajuisesti. Siten teot, joita yhtäällä pidetään epäeettisinä, voivat toisaalla näyttäytyä hyväksyttävänä keinoina osana tavanomaista liiketoimintaa.¹⁶⁹ Edelleen on tunnistettu erilaisia kognitiivisia, psykologisia ym. tekijöitä, jotka selittävät korruptiivista käytöstä siinäkin tilanteessa, että siihen syyllistyvä henkilö tiedostaa tekevänsä väärin¹⁷⁰. Toisaalta lienee selvää, että mikäli henkilö ei ymmärrä syyllistyvänsä epäeettiseen tai rikolliseen tekoon, todennäköisyys korruption ja lahjonnan ilmenemiselle organisaatiossa kasvaa¹⁷¹. Tästä voidaan tehdä se johtopäätös, että yritysten ja organisaatioiden on kiinnitettävä erityistä huomiota työntekijöiden tietoisuuden kasvattamiseen ja asenteiden muokkaamiseen korruptiota ja lahjontaa kohtaan luodakseen eettisen toimintakulttuurin ja siten torjuakseen korruptiota ja lahjontaa. Edelleen eettistä toimintakulttuuria ja kollektiivista sitoutumista korruption ja lahjonnan vastaiseen toimintaan voidaan vahvistaa palkitsemis- ja sanktiojärjestelmillä, jotka ovat sidoksissa eettiseen käyttäytymiseen.¹⁷²

Eettisen toimintaympäristön ja -kulttuurin merkitys on nostettu esiin myös kotimaisessa korruptio- ja lahjontarikoksia koskevassa tutkimuksessa. Esimerkiksi suomalaiselle korruptiolle tyypillisiä hyvä veli -verkostoja tutkineet Salminen ja Mäntysalo (2013) korostavat korruption ja lahjonnan torjuntakeinoina erityisesti avoimuuden periaatetta ja yritysten sisäisiä eettisiä ohjeistuksia, joilla määritetään hyväksyttävän ja epäeettisen toiminnan rajat¹⁷³. Lisäksi erityisen tärkeää on nimenomaan yrityksen tai organisaation johdon rooli esimerkin näyttäjänä. Toiminnallisen johdon ja hallituksen tulee omalla toiminnallaan osoittaa, ettei korruptiota ja lahjontaa hyväksytä missään tilanteessa, ja että kaikilta edellytetään yhteisen eettisen normiston noudattamista. Edelleen työntekijöiden sitoutumista eettiseen toimintakulttuuriin voidaan vahvistaa perustamalla yrityksen sisäisiä korruption ja lahjonnan vastaisia toimikuntia, joissa työntekijät itse valvovat eettisen normiston noudattamista. Muun muassa siten varmistetaan kaikkien osapuolten osallistuminen korruption ja lahjonnan vastaisen toimintakulttuurin luomiseen ja ehkäistään korruptiivista käyttäytymistä.¹⁷⁴

¹⁶⁹ Velazquez 2004, 148–165.

¹⁷⁰ Ks. esim. Cressey 1950 ja Anand ym. 2004.

¹⁷¹ Ashforth ym. 2008, 672.

¹⁷² Rabl ja Kühlmann 2008, 490–491.

¹⁷³ Salminen ja Mäntysalo 2013, 43–44.

¹⁷⁴ Rabl ja Kühlmann 2008, 490.

4.3.3 Ilmiantojärjestelmät korruption ja lahjonnan paljastamisessa

Korruptio- ja lahjontariskien tunnistamisen ja tiedostamisen sekä ehkäisevien toimenpiteiden lisäksi yrityksissä ja organisaatioissa tarvitaan mekanismeja korruption ja lahjonnan paljastamiseksi. Tällaisten toimenpiteiden ensisijaisena tavoitteena on luoda sellaiset olosuhteet yrityksessä tai organisaatiossa, jotka ohjaavat työntekijöitä pidättäytymään korruptiiviseen toimintaan osallistumisesta ensisijaisesti kiinnijäämisen ja rangaistuksen pelossa¹⁷⁵. Pelotteista ja ehkäisevistä toimenpiteistä huolimatta korruptiota ja lahjontaa esiintyy, ja muun muassa korruption ja lahjonnan piilorikollisesta luonteesta sekä sisäisen valvonnan tehokkuuden rajoitteista¹⁷⁶ seuraa, etteivät tavanomaiset paljastavat kontrollit kuten työntekijöiden valvonta tai sisäinen tarkastus välttämättä aina onnistu paljastamaan korruptiivisia toimia. Siten yrityksissä ja organisaatioissa on tarve muille korruptiota ja lahjontaa paljastaville sisäisen valvonnan mekanismeille kuten ilmiantokanaville, joita tarkastellaan seuraavaksi.

Korruption ja lahjonnan vastainen toiminta edellyttää ymmärrystä siitä, kuinka korruptio- ja lahjontatapaukset yrityksissä ja organisaatioissa tyypillisesti tulevat esiin. Tuoreen tutkimuksen mukaan jopa 40 prosenttia kaikista väärinkäytöstapauksista paljastuu joko organisaation sisäisen tai ulkoisen vihjeen seurauksena. Niiden lähteet jakautuvat edelleen siten, että hieman yli puolet (53 %) vihjeistä tulee organisaation työntekijöiltä ja lähes kolmannes (32 %) puolestaan organisaation ulkopuolisilta tahoilta kuten asiakailta, toimittajilta ja kilpailijoilta. Tutkimuksen mukaan tyypillisimmät ilmiantokanavat ovat puhelin, sähköposti ja online-kyselylomake, mutta väärinkäytöksestä kerrotaan toisinaan myös esimiehelle, johtajalle tai työtoverille. 14 prosenttia annetuista vihjeistä tuli anonyymeistä lähteistä, mikä indikoi puolestaan halua säilyä nimettömänä. Tämä johtuu siitä, että ilmiantajat pelkäävät tyypillisesti tulevansa tunnistetuiksi ja joutuvansa esimerkiksi koston kohteiksi.¹⁷⁷

Tutkimuksesta ilmenee lisäksi, että kaikista väärinkäytöksen muodoista juuri korruptio tulee yleisimmin ilmi nimenomaan vihjeen seurauksena. Edelleen tutkimuksesta selviää, että jonkinlaisen ilmiantokanavan omaavat organisaatiot havaitsivat väärinkäytöksen vihjeen perusteella useammin kuin ne organisaatiot, joilla ei ollut vastaavaa ilmiantomekanismia. Lisäksi väärinkäytöksen seurausten havaittiin olevan puolet pienemmät

¹⁷⁵ Dorminey ym. 2012b, 573.

¹⁷⁶ Ks. esim. Atwood ym. 2012.

¹⁷⁷ ACFE 2018, 16–17.

niissä organisaatioissa, joilla oli jonkinlainen ilmiantokanava. Tämä on puolestaan seurausta siitä, että väärinkäytökset tulevat tyypillisesti vihjeen perusteella aiemmin esiin kuin esimerkiksi sisäisen tarkastuksen seurauksena.¹⁷⁸

Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että ilmiantokanavien olemassaolo on yksittäisenä sisäisen valvonnan keinona erittäin tärkeä tekijä korruption ja lahjonnan havaitsemisen kannalta. Niiden avulla voidaan paljastaa sellaisia korruptio- ja lahjontatapauksia, joita ei muilla valvontatoimenpiteillä kyetä estämään tai havaitsemaan. Tyypillisesti ilmiantokanavat rakennetaan siten, että ne mahdollistavat nimenomaan työntekijöiltä saatavat vihjeet, mutta tutkimustulosten perusteella myös organisaation ulkoiset vihjeet ovat merkittävässä roolissa. Lisäksi yritysten tulee ilmiantojärjestelmää suunnitellessaan ottaa huomioon eri kanavat, joita pitkin vihjeitä mahdollisesti annetaan. Edelleen, jotta kynnyks korruptio- tai lahjontaepäilyn paljastamiseen on riittävän matala, tarvitaan lisäksi mekanismit ilmiantajien anonymiteetin suojelemiseksi. Tähän liittyen edellytetään sääntelyä myös esimerkiksi OECD:n toimesta¹⁷⁹. Myös erilaisten kannustimien kuten raha- tai muun palkkion olemassaolo todistetusti motivoi vihjeen antamiseen¹⁸⁰. Yhteenvetona todettakoonkin, että ilmiantojärjestelmät yhdessä riittävien sanktioiden kanssa toimivat paitsi pelotteena ja siten ehkäisevänä keinona korruptiota ja lahjontaa vastaan¹⁸¹, mutta auttavat myös tehokkaasti paljastamaan piileviä korruptio- ja lahjontatapauksia.

¹⁷⁸ ACFE 2018, 18–19.

¹⁷⁹ Ks. OECD 2011, 42–43.

¹⁸⁰ Dyck ym. 2010, 2251.

¹⁸¹ Salminen ja Mäntysalo 2013, 44.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Korruption ja lahjonnan erityispiirteet asettavat tiettyjä vaatimuksia yrityksen tai organisaation sisäiselle valvonnalle. Yritysten ja organisaatioiden tulee ensinnäkin huolellisesti arvioida liiketoimintaan kohdistuvat väärinkäytösriskit ja tekijät, jotka voivat altistaa ne korruption ja lahjonnan ilmenemiselle. Olkoonkin, että esimerkiksi rakenteellinen korruptio vaikuttaisi ainakin Suomessa olevan erityisesti tiettyjen alojen ongelma, koskettavat korruptio- ja lahjontariskit yrityksiä ja organisaatioita alasta riippumatta. Onkin jo siis riski itsessään, mikäli liiketoiminnan ajatellaan olevan immuuni näille ongelmille.

Yritysten tulee riskiarviossaan huomioida paitsi ulkoiset, esimerkiksi toimialaan liittyvät riskitekijät, myös organisaation sisäiset korruptiolle ja lahjonnalle altistavat piirteet. Tutkimuksen mukaan sisäisen valvonnan puuttuminen on päällimmäinen syy korruption ja lahjonnan ilmenemiselle organisaatiossa, minkä lisäksi on tunnistettu tiettyjä yksittäisiä sisäisen valvonnan elementtejä, joilla on erityisen tärkeä rooli näiden ilmiöiden torjunnassa ja tunnistamisessa. Etenkin korruptiolle ja lahjonnalle altistava sisäisen valvonnan heikkous on mahdollisuus kiertää tai kumota olemassa olevat kontrollit. Lisäksi tärkeässä asemassa korruption ja lahjonnan havaitsemisessa on johdon toiminnan valvonta eli sen varmistaminen, ettei operatiivinen johto tai hallitus käytä valta-asemaansa väärin. Nämä ovat siten edelleen liitoksissa toisiinsa, että henkilön asema ja kyvykkyys vaikuttavat olennaisesti mahdollisuuteen ohittaa kontrollitoimenpiteet organisaatiossa. Näin ollen yrityksissä tulee kiinnittää huomiota paitsi johdon ja muiden avainhenkilöiden kyvykkyyksiin, myös suorittaa säännöllisiä tarkastuksia korruptiivisen toiminnan kuten juonittelun ja salaisten sopimusten havaitsemiseksi.

Eryteisesti korruption ja lahjonnan ennaltaehkäisyn kannalta merkittävässä roolissa on yrityksen tai organisaation johdon antama esimerkki ja viesti muille työntekijöille sisäisen valvonnan tärkeydestä sekä vaatimuksesta sitoutua yhteisiin eettisiin pelisääntöihin (*tone at the top*). Sen merkitys perustuu edelleen siihen, että eettisen toimintakulttuurin vallitessa työntekijöiden ymmärrys hyväksyttävän ja epäeettisen toiminnan rajoista on parempi ja siten korruptiivisen toiminnan oikeutus hankaloituu. Lisäksi esimerkin vaikutuksen on havaittu korostuvan, mikäli henkilö on vaikutusvaltaisessa asemassa. Eettistä toimintaympäristöä ja -kulttuuria voidaan edelleen vahvistaa korruption ja lahjonnan vastaisella koulutuksella ja eettiseen toimintaan sidotuilla kannustinjärjestelmillä, joiden seurauksena korruptiosta ja lahjonnasta tehdään vähemmän houkuttelevia vaihtoehtoja. Koska käsitykset korruptiosta ja lahjonnasta vaihtelevat, tulee yrityksen ja organisaation

asettaa selvät rajat liiketoiminnassa hyväksyttävälle toimintatavoille. Tällaisen eettisen itesääntelyn merkitys onkin nostettu esiin myös suomalaiselle korruptiolle tyypillisten hyvä veli -verkostojen torjunnassa.

Kolmas korruption ja lahjonnan torjunnan kannalta merkitykselliseksi havaittu sisäisen valvonnan osa-alue on ilmiantojärjestelmien implementointi. Niiden on osoitettu etenkin korruptiotapauksissa olevan erityisen tehokkaita, sillä jopa puolet yrityksissä ja organisaatioissa ilmenevistä korruptio- ja lahjontarikoksista tulee ilmi työntekijän tai jonkin organisaation ulkopuolisen tahon kuten asiakkaan tai toimittajan antaman vihjeen seurauksena. Ilmiantojärjestelmät toimivat lisäksi tehokkaana pelotteena ja torjuntamenetelmänä korruptio- ja lahjusrikoksia vastaan, sillä ne vahvistavat osaltaan yrityksen tai organisaation antamaa viestiä eettisen toiminnan vaatimuksesta. Edellytyksenä on kuitenkin, että ilmiantomekanismien suunnittelussa huomioidaan paitsi eri viestintäkanavat, myös ilmiantajien suojeleminen ja anonyymiteetin säilyminen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että sisäistä valvontaa voidaan pitää tehokkaana keinona korruption ja lahjonnan torjunnassa ja tunnistamisessa, olkoonkin, että sisäisen valvonnan tehokkuus on jossain määrin rajoitettua. Lisäksi etenkin edellä esitetyt kohdenneet kontrollitoimenpiteet ovat tutkimustulosten valossa erityisen tärkeitä ja tehokkaita juuri näiden väärinkäytöstyyppien vastaisessa toiminnassa, minkä takia niihin tulisi kiinnittää korostetusti huomiota yrityksen sisäistä valvontaa suunniteltaessa. Edellytyksenä korruption ja lahjonnan vastaiselle toiminnalle on kuitenkin ymmärrys niiden mahdollisista ilmenemismuodoista sekä syistä, jotka altistavat yrityksen tai organisaation korruptio- ja lahjontariskeille. Tämä tutkimus valottaakin osaltaan syy-yhteyttä erilaisten motiivien, olosuhteiden sekä korruption ja lahjonnan välillä. Edelleen jatkotutkimuksena olisi mielekästä tarkastella esimerkiksi, kuinka tehokkaita yksittäiset kontrollitoimenpiteet todellisuudessa ovat juuri korruption ja lahjonnan torjunnassa, tai kuinka yrityksen toimiala ja organisaatorakenne vaikuttavat korruption ja lahjonnan torjuntaan suunnattujen kontrollitoimenpiteiden valintaan. Toisaalta tutkimuksen pohjalta voidaan esittää myös ehdotuksia ja suosituksia esimerkiksi korruption ja lahjonnan vastaisen lainsäädännön kehittämisen osalta. Tutkimustulosten perusteella on havaittavissa, että tiedon ja tietojärjestelmien väärinkäyttö osana korruptiivisia toimia on kasvussa, minkä lisäksi korruption ja lahjonnan vastainen kansainvälinen ja kotimainen sääntely kehittyy jatkuvasti. Näiden ilmiöiden voidaan edelleen olettaa vaikuttavan myös sisäisen valvonnan vaatimukseen yrityksissä ja organisaatioissa.

LÄHTEET

Albrect, Steve – Albrecht, Conan – Albrecht, Chad (2006) *Fraud Examination*. 2nd edition. South-Western Publishing Co.

Alftan, Mikko ym. (2008) *Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta*. 2. uud. p. Edita Publishing Oy.

Anand, Vikas – Ashforth, Blake – Joshi, Mahendra (2004) Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, Vol. 18 (2), 39–53. Saatavissa: <<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utu.fi/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=13837437&site=ehost-live>>.

Ashforth, Blake – Gioia, Dennis – Robinson, Sandra – Treviño, Linda (2008) Re-viewing organizational corruption – Introduction. *Academy of Management Review*, Vol. 33 (3), 670–684. Saatavissa: <<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.utu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=85961b66-664b-4b57-ad2a-d32250f1e250%40sdc-v-sessmgr02>>.

Association of Certified Fraud Examiners (2018) *Report to the Nations. 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*. Saatavissa: <<https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf>>.

Atwood, Bill – Raiborn, Cecily – Butler, Janet (2012) The Illusion of Internal Controls. *Strategic Finance*, Vol. 94 (4), 31–37. Saatavissa: <<https://search-proquest-com.ezproxy.utu.fi/docview/1114469205/fulltext/E58294ED3CB24B72PQ/1?accountid=14774>>.

Bhaskar, Krish – Flower, John (2019) *Financial failures and scandals: From Enron to Carillion*. Routledge 2019. Saatavissa: <<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utu.fi/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2106193&site=ehost-live>>.

COSO (2013) Internal Control – Integrated Framework. Executive Summary.

Saatavissa: <<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>>.

COSO (2017) Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance.

Executive Summary. Saatavissa: <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>>.

COSO (2019) About us. <<https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>>, haettu 27.10.2019.

Cressey, Donald (1950) The criminal violation of financial trust. *American Sociological Review*, Vol. 15 (6), 738–743.

Dimant, Eugen – Tosato, Guglielmo (2018) Causes and Effects of Corruption: What has past decade’s empirical research taught us? A Survey. *Journal of Economic Surveys*, Vol. 32 (2), 335–356.

Dorminey, Jack – Fleming, Arron – Kranacher, Mary-Jo – Riley, Richard (2010) Beyond the Fraud Triangle. *The CPA Journal*, Vol. 80 (7), 17–23.

Dorminey, Jack – Fleming, Arron – Kranacher, Mary-Jo – Riley, Richard (2012a) Financial Fraud. *The CPA Journal*, Vol. 82 (6), 61–65.

Dorminey, Jack – Fleming, Arron – Kranacher, Mary-Jo – Riley, Richard (2012b) The Evolution of Fraud Theory. *Issues in Accounting Education*, Vol. 27 (2), 555–579.
Saatavissa: <<https://search-proquest-com.ezproxy.utu.fi/docview/1022625944/fulltextPDF/7177D837537249E8PQ/1?accountid=14774>>.

Dyck, Alexander – Morse, Adair – Zingales, Luigi (2010) Who Blows the Whistle on Corporate Fraud? *Journal of Finance*, Vol. 65 (6), 2213–2253.

Elisa (2019) Risk management and control. <<https://corporate.elisa.com/investors/governance/risk-management-and-control/>>, haettu 27.10.2019.

- Elsas, Philip (2007) X-Raying Segregation of Duties: Support to Illuminate an enterprise's immunity to solo-fraud. *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 9 (2008), 82–93.
- Ernst & Young (2018) 15th Global Fraud Survey. Saatavissa: <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_Fraud_Survey_2018_report/\\$FILE/EY%20GLOBAL%20FIDS%20FRAUD%20SURVEY%202018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_Fraud_Survey_2018_report/$FILE/EY%20GLOBAL%20FIDS%20FRAUD%20SURVEY%202018.pdf)>.
- Fourie, Houdini – Ackermann, Christo (2013) The impact of COSO control components on internal control effectiveness: an internal audit perspective. *Journal of Economic and Financial Sciences*, Vol. 6 (2), 495–518. Saatavissa: <<https://journals.co.za/content/jefs/6/2/EJC142871?crawler=true>>.
- Frazer, Linval (2016) Internal control: Is it a benefit or fad to small companies? A literature dependency perspective. *Journal of Accounting and Finance*, Vol. 16 (4), 149–161. Saatavissa: <<https://search-proquest-com.ezproxy.utu.fi/docview/1829016813?accountid=14774>>.
- GRECO (2007) Suomen arvointiraportti, kolmas arvointikierros. Saatavissa: <<https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806c5ccc>>.
- Harmaa talous ja talousrikollisuus (2019) Korruptiolla on monta ilmenemismuotoa. <<https://www.vero.fi/harmaa-talous-rikollisuus/ilmi%C3%B6t/korruptio/>>, haettu 14.11.2019.
- Hauser, Christian (2019) Fighting Against Corruption: Does Anti-corruption Training Make Any Difference? *Journal of Business Ethics*, Vol. 159 (1), 281–299. Saatavissa: <https://utuvolter.fi/permalink/358FIN_UTUR/3eg0a8/gale_ofa598545779>.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2013) *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

International Chamber of Commerce (2011) ICC Rules on Combating Corruption.

Saatavissa: < <https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2011/10/ICC-Rules-on-Combating-Corruption-2011.pdf>>.

Institute of Internal Auditors (2013) The Three Lines of Defense in Effective Risk

Management and Control. Saatavissa: <<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>>.

Institute of Risk Management (2019) What is Enterprise Risk Management?

<<https://www.theirm.org/what-we-do/what-is-enterprise-risk-management/>>, haettu 1.11.2019.

Kesko (2019) Internal control. <<https://www.kesko.fi/en/investor/corporate-governance/risk-management-and-audit/internal-control/>>, haettu 27.10.2019.

Kim, Brian (2003) Sarbanes–Oxley Act. *Harvard Journal on Legislation*, Vol. 40 (1),

235–252. Saatavissa: <<https://heinonline-org.ezproxy.utu.fi/HOL/P?h=hein.journals/hjl40&i=241>>.

Kimpimäki, Minna (2017) Lahjonta liike-elämässä: Onko sitä? *Edilex*, 30/2017.

Saatavissa: <<https://www.edilex.fi/artikkelit/17837.pdf>>.

Koskinen, Seppo (2012) Lahjan ja lahjuksen rajanvetoon ei ole yksiselitteistä kriteeriä.

Edilex [verkkouutinen]. Uutinen julkaistu 10.2.2012. <<https://www-edilex-fi.ezproxy.utu.fi/uutiset/31274?allWords=lahja+vai+lahjus&offset=1&perpage=20&sort=relevance&searchSrc=1&advancedSearchKey=536114>>, haettu 17.11.2019.

Kranacher, Mary-Jo – Riley, Richard – Wells, Joseph (2011) *Forensic Accounting and Fraud Examination*. John Wiley & Sons.

- Leppänen, Anna – Muttilainen Vesa (2012) *Poliisin tietoon tullut korruptiorikollisuus Suomessa 2007–2010. Seurantamenetelmän kehittäminen ja rikosepäilyjen ominaispiirteet*. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 100.
- Leppänen, Anna – Peurala, Johanna (2012) *Korruptio- ja lahjusrikollisuus: sääntely ja seuranta Suomessa*. Teoksessa Honkonen, Risto – Muttilainen, Vesa, Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2012, 192–204. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 102.
- Länsiluoto, Aapo – Jokipii, Annukka – Eklund, Tomas (2016) Internal control effectiveness – a clustering approach. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 31 (1), 5–34. Saatavissa: <<http://dx.doi.org.ezproxy.utu.fi/10.1108/MAJ-08-2013-0910>>.
- Mansikkamäki, Suvi-Tuuli – Muttilainen, Vesa (2016) *Poliisin tietoon tullut korruptiorikollisuus 2011–2014*. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 121.
- Metso (2019) Controls. <<https://www.metso.com/company/investors/corporate-governance/controls/>>, haettu 27.10.2019.
- Moeller, Robert R. (2013) *Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing New Framework*. John Wiley & Sons. Saatavissa: <<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=1580026>>.
- Nokia (2019) Internal control and audit. <<https://www.nokia.com/about-us/investors/corporate-governance/internal-control-and-audit/>>, haettu 27.10.2019.
- Nordea (2019) Internal control and risk management. <<https://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/hyva-hallintotapa/riskit-raportointi-ja-tarkastus/internal-control-and-risk-management/>>, haettu 27.10.2019.
- O'Block, Robert – Donnermeyer, Joseph – Doeren, Stephen (1991) *Security and Crime Prevention*. Butterworth-Heinemann.

OECD (2009) *Bribery Awareness Handbook for Tax Examiners*. OECD Publishing. Saatavissa: <<https://www.oecd.org/tax/crime/37131825.pdf>>.

OECD (2013) *Bribery and Corruption Awareness Handbook for Tax Examiners and Tax Auditors*. OECD Publishing. Saatavissa: <<https://dx.doi.org/10.1787/9789264205376-en>>.

OECD (2014) *Risk Management and Corporate Governance*. Corporate Governance. OECD Publishing. Saatavissa: <<https://doi.org/10.1787/9789264208636-en>>.

OECD (2015) *Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development*. OECD Publishing. Saatavissa: <<https://dx.doi.org/10.1787/9789264230781-en>>.

Oikeusministeriö (2019) Hankkeet ja säädösvalmistelu: Lahjusrikoksia koskevien säännösten muutostarpeet. <<https://oikeusministerio.fi/hanke?tunnus=OM010:00/2014>>, haettu 21.11.2019.

Peurala, Johanna – Muttilainen Vesa (2015) *Korruption riskikohteet 2010-luvun Suomessa*. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 115.

Pihlajamäki, Antti (2008) Yksityisen sektorin lahjonta. *Defensor Legis*, 4/2008, 516–520. Saatavissa: <https://www-edilex-fi.ezproxy.utu.fi/defensor_legis/5380.pdf>.

PwC (2018) *Global Economic Crime and Fraud Survey*. Saatavissa: <<https://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/forensics/economic-crime-survey.html>>.

Public Company Accounting Oversight Board (2017) *Auditing Standards*. Saatavissa: <https://pcaobus.org/Standards/Auditing/Documents/PCAOB_Auditing_Standards_as_of_December_15_2017.pdf>.

Rabl, Tanja – Kühlmann, Torsten (2008) Understanding Corruption in Organizations – Development and Empirical Assessment of an Action Model. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82 (2), 477–495. Saatavissa: <https://utuvolter.fi/permalink/358FIN_UTUR/3eg0a8/springer_jour10.1007%2Fs10551-008-9898-6>.

Ratsula, Niina (2016a) *Yrityksen sisäinen valvonta*. Edita Publishing Oy.

Ratsula, Niina (2016b) *Compliance – Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta*. Talentum Media.

Rautio, Ilkka (2013) *Elinkeinorikokset*. Teoksessa Lappi-Seppälä ym., Rikosoikeus. Alma Talent Oy.

Reuters (2019) Ericsson to pay over §1 billion to resolve U.S. corruption probes [verkkouutinen]. Julkaistu 7.12.2019. <<https://www.reuters.com/article/us-usa-ericsson/ericsson-to-pay-over-1-billion-to-resolve-u-s-corruption-probes-idUSKBN1YA2HU>>, haettu 2.1.2020.

Rossi, Ernie (2012) Five Tips to Reduce the Risk of Internal Fraud. *The CPA Journal*, Vol. 82 (10), 14–15. Saatavissa: <<https://search-proquest-com.ezproxy.utu.fi/docview/1220479430/fulltextPDF/88D441373F524FEAPQ/1?accountid=14774>>.

Salminen, Ari – Mäntysalo, Venla (2013) *Epäeettisestä tuomittavaan: korruptio ja hyvä veli -verkostot Suomessa*. Vaasan yliopiston selvityksiä ja raportteja 182.

Sisäiset tarkastajat ry: Sisäisen tarkastuksen kansainvälinen ammatillisten käytäntöjen ajatusmalli. <<https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/ammattillinen-ohjeistus/>>, haettu 19.10.2019.

Special Eurobarometer 374 (2012): Corruption. Saatavissa: <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_374_en.pdf>.

Sutherland, Edwin (1983) *White collar crime: the uncut version*. Yale University Press.

Tilastokeskus: Rangaistukset rikoksittain 2009–2018.

- RL 14:2, RL 16:13–14, RL 40:1–4. Saatavissa:
<<http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/sq/e21f6178-9d3e-4fa0-98ed-aad1d2047aba>>.
- RL 30:7–8. Saatavissa:
<<http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/sq/eb12449b-f808-4187-bf1d-ca87f8cc6583>>.

Transparency International (2009) Global Corruption Report 2009. Corruption and the Private Sector. Saatavissa: <https://www.transparency.org/whatwedo/publication/global_corruption_report_2009>.

Transparency International (2013) Global Corruption Barometer 2013. Saatavissa:
<<https://www.transparency.org/gcb2013/country?country=finland>>.

Transparency International (2018) Corruption Perceptions Index 2018. Saatavissa:
<<https://www.transparency.org/cpi2018>>.

Transparency International (2018b) Exporting Corruption – Progress Report 2018. Saatavissa: <https://www.transparency.org/whatwedo/publication/exporting_corruption_2018>.

Transparency International (2019) What is corruption? < <https://www.transparency.org/what-is-corruption>>, haettu 14.11.2019.

Transparency International (2019b) Anti-corruption glossary: Bribery. < <https://www.transparency.org/glossary/term/bribery>>, haettu 14.11.2019.

Transparency International (2019c) What are the costs of corruption? < <https://www.transparency.org/what-is-corruption#costs-of-corruption>>, haettu 12.12.2019.

Transparency International (2019d) Trouble at the top: Why high-scoring countries aren't corruption-free. <https://www.transparency.org/news/feature/trouble_at_the_

top_why_high_scoring_countries_arent_corruption_free>. Haettu 23.12.2019.

Turun Sanomat (2016) Hovioikeus hylkäsi lahjussyytteet Patrian Kroatia-haarassa [verkkouutinen]. Uutinen julkaistu 17.2.2016. <<https://www.ts.fi/uutiset/paikalliset/848785/Hovioikeus+hylkasi+lahjussyytteet+Patrian+Kroatiahaarassa>>, haettu 2.1.2020.

United Nations Office on Drugs and Crime (2019) University Module Series: Anti-Corruption. Education for Justice (E4J) Initiative. Saatavissa: <<https://www.unodc.org/e4j/en/tertiary/anti-corruption.html>>.

U.S. Securities and Exchange Commission (2019) About the SEC. <<https://www.sec.gov/Article/whatwedo.html>>, haettu 29.10.2019.

Velasquez, Manuel (2004) *Is Corruption Always Corrupt?* Teoksessa Brenkert, George, Corporate Integrity and Accountability. Sage Publications.

Viljanen, Pekka (1990) *Virkarikokset ja julkisyhteisön työntekijän rikokset*. Lakimiesliiton kustannus.

Wolfe, David – Hermanson, Dana (2004) The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. *The CPA Journal*, Vol. 74 (12), 38–42.

Wärtsilä (2019) Internal control. <<https://www.wartsila.com/investors/governance/internal-control-framework>>, haettu 27.10.2019.

Yle (2007) Entiselle Enronin johtajalle petostuomio [verkkouutinen]. Uutinen julkaistu 18.6.2007. <<https://yle.fi/uutiset/3-5791106>>, haettu 2.1.2020.

Yle (2018) Danske Bankin pääjohtaja eroaa 200 miljardin euron rahanpesuskandaalin takia, mukana vyyhdissä Sampo-pankin vanhoja asiakkaita [verkkouutinen]. Uutinen julkaistu 19.9.2018. <<https://yle.fi/uutiset/3-10411906>>, haettu 24.1.2020.

Lainsäädäntö ja virallislähteet

HE 79/2010 vp: Hallituksen esitys Eduskunnalle lahjontaa koskevan Euroopan neuvoston rikosoikeudellisen yleissopimuksen lisäpöytäkirjan ja yleissopimukseen tehdyn varauman peruuttamisen hyväksymisestä sekä laiksi lisäpöytäkirjan lainsäädännön alaan kuuluvien määräysten voimaansaattamisesta ja laiksi rikoslain muuttamisesta. Helsinki 2010.

OECD (2011) Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. Saatavissa: <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf>.

Oikeusministeriö (2016) Luonnos hallituksen esitykseksi: Hallituksen esitys eduskunnalle lahjontaa koskevaan Euroopan neuvoston rikosoikeudelliseen yleissopimukseen tehdyn varauman peruuttamisen hyväksymisestä ja laiksi rikoslain muuttamisesta. Saatavissa: <https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/3648b9dd-4c30-47ee-a516-1aa208673448/dc880b4b-ece8-49fa-a9cf-18d1122ddea2/LAUSUNTOPYYNTO_20160603021502.pdf>.

Oikeusministeriö, mietintöjä ja lausuntoja 9/2015: Lahjusrikoksia koskevat eräät muutostarpeet. Saatavissa: <https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/3648b9dd-4c30-47ee-a516-1aa208673448/999f9e28-849a-43f9-bed7-ee3bfa912799/MIETINTO_20150513021504.pdf>.

Oikeusministeriö, mietintöjä ja lausuntoja 24/2017: Vaikutusvallan kauppaamisrikos. Lausuntotiivistelmä. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79800/OMML_24_2017_Vaikutusvallan_kauppaamisrikos.pdf>.

Sarbanes-Oxley Act of 2002: Public Law 107–204. July 30, 2002. Saatavissa: <<https://www.congress.gov/107/plaws/publ204/PLAW-107publ204.pdf>>.

United Nations Convention against Corruption 2004. United Nations Office on Drugs and Crime. Saatavissa: <https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf>.

Valtiovarainministeriön ohje vieraanvaraisuudesta, eduista ja lahjoista (2010).

Saatavissa: <https://vm.fi/documents/10623/1115054/Vieraanvaraisuudesta__eduista.pdf/65456694-9a17-46b3-8b74-5b7fd060a4f3/Vieraanvaraisuudesta__eduista.pdf>.