

SISÄISEN VALVONNAN ROOLI VÄÄRINKÄYTTÖKSIEN EHKÄISYSSÄ SUOMALAISSA OSAKEYHTIÖISSÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2022

Tekijä: Panu Moilanen

Ohjaaja: Helena Sjögrén

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Panu Moilanen

Sisäisen valvonnan rooli väärinkäytösten ehkäisyssä suomalaisissa osakeyhtiöissä

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2022

40 sivua, 1 taulukko, 4 kuviota ja 1 liite

Tarkastaja: Helena Sjögrén

Avainsanat: talousrikokset, sisäinen valvonta, riskienhallinta

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia sisäisen valvonnan roolia väärinkäytösten ehkäisyssä suomalaisissa osakeyhtiöissä. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, kuinka väärinkäytöksiä voitaisiin torjua, mitkä riskitekijät mahdollistavat niiden tapahtumisen ja millaisia väärinkäytöksiä suomalaisissa osakeyhtiöissä tapahtuu. Tutkimuksen viitekehys käsittelee kattavasti sisäisen valvonnan ja väärinkäytösten teoriaa ja avaa lukijalle aiheeseen liittyvää keskeistä termistöä.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kahdesta kokonaisuudesta. Ensimmäisenä perehdytään kahteentoista korkeimman oikeuden ennakkopäätökseen suomalaisissa osakeyhtiöissä tapahtuneista väärinkäytöksistä. Tapauksia käsitellään teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Empiirisen osuuden toinen kokonaisuus koostuu puolistrukturoidusta teemahaastattelusta KHT-tilintarkastajan kanssa, joka kertoo omia kokemuksiaan ja näkemyksiään sisäisen valvonnan roolista suomalaisessa yritysmaailmassa. Näiden kahden kokonaisuuden ja aikaisemman tutkimustiedon tiedon avulla pyritään saamaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksessa ilmeni, että sisäiset valvontajärjestelmät ovat suomalaisessa yritysmaailmassa melko harvinaisia, jopa suuremmissa yhtiöissä. Syiksi valvontajärjestelmien puutteelle nousi esiin esimerkiksi järjestelmien luomisen ja ylläpitämisen kalleus, luottamuskulttuuri, sekä yrityksen rajalliset resurssit. Lisäksi selvisi, että pienet yhtiöt ovat usein haasteellisemmassa asemassa isoihin yhtiöihin verrattuna ja kärsivät suhteessa enemmän tapahtuvista väärinkäytöksistä. Pienissä yhtiöissä resurssien ja valvonnan puute, sekä johdon valta ja vastuu ylikorostuvat. Merkittävää tutkimustuloksissa oli myös se, että käsiteltyjen väärinkäytösten motiivi oli poikkeuksetta taloudellisen hyödyn hankkiminen, joko itselle tai tekijän intressipiirille.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT School of Business and Management

Business Administration

Panu Moilanen

The role of internal control in the prevention of misconducts in Finnish limited companies

Bachelor's thesis

2022

40 pages, 1 table, 4 figures and 1 appendix

Examiner: Helena Sjögrén

Keywords: financial crime, internal control, risk management

The purpose of this bachelor's thesis is to study the role of internal control in the prevention of misconducts in Finnish limited companies. The aim of the study is to find out how abuses could be combated, which risk factors enable them to occur, and what kind of abuses occur in Finnish limited companies. The research framework comprehensively deals with the theory of internal control and misconduct and opens the key terminology related to the topic.

The empirical part of the study consists of two entities. The first focuses on twelve preliminary rulings of Supreme Court about misconducts in Finnish limited companies. The second part of the empirical part consists of a semi-structured thematic interview with the Authorized Public Accountant, who describes his own experiences and views on the role

of internal control in the Finnish corporate world. The aim of these two entities is to obtain answers to the research questions with help of the knowledge of previous research data.

The study revealed that internal control systems are quite rare in the Finnish corporate world, even in larger companies. Reasons for the lack of control systems included the high cost of creating and maintaining these systems, a culture of trust, and the limited resources of companies. In addition, it emerged that small companies are often in a more challenging position than large companies and suffer proportionately more from misconducts. In small companies, the lack of resources and control, as well as the power and responsibility of management, are overemphasized. It was also significant in the research results that the motive of the misconducts was, without exception, the acquisition of an economic benefit, either for oneself or for the perpetrator's close circle.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen taustat ja tavoitteet	1
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset	3
1.3 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto	4
1.4 Tutkimuksen rakenne	4
2. Sisäisen valvonta	6
2.1 Sisäisen valvonnan määritelmä	6
2.2 Sisäistä valvontaa koskeva lainsäädäntö ja ohjeistus	7
2.3 Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä	8
2.4 Sisäisen valvonnan tavoitteet	10
2.5 COSO-malli	11
2.6 COSO-ERM	15
2.7 Sisäisen valvonnan rajoitteet	17
2.8 Sisäinen tarkastus	17
3. Väärinkäytökset	19
3.1 Väärinkäytöstyypit ja tunnusmerkit	19
3.2 Väärinkäytöksiä syyt ja taustatekijät	23
3.3 Väärinkäytöksiä torjunta ja havaitseminen	24
4. Taloudelliset väärinkäytökset suomalaisissa osakeyhtiöissä	25
4.1 Tutkimusprosessi	25
4.2 Aineiston keruu ja kuvailu	26
4.3 Korkeimman oikeuden ennakkopäätökset	27
4.3.1 Velallisen epärehellisyys ja törkeä velallisen epärehellisyys	27
4.3.2 Kirjanpitorikos ja törkeä kirjanpitorikos	29
4.3.3 Törkeä petos	30
4.4 Tilintarkastajan haastattelu	30
5. Yhteenveto ja Johtopäätökset	36
5.1 Yhteenveto	36
5.2 Johtopäätökset	37
5.3 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusmahdollisuudet	39

Lähdeluettelo

Korkeimman oikeuden ennakkopäätökset

Liitteet

Lyhenteet

COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
OYL	Osakeyhtiölaki 624/2006
FivaL	Laki Finanssivalvonnasta 878/2008
ITGC	IT general controls
KHT	Keskuskaupparekamarin hyväksymä tilintarkastaja
KKO	Korkein Oikeus
PwC	PricewaterhouseCoopers
TilintarkL	Tilintarkastuslaki 1141/2015

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustat ja tavoitteet

Yrityksien ja organisaatioiden hallinto ja osa sidosryhmistä kuten esimerkiksi työntekijät koostuvat aina ihmisistä, joita ohjaavat heidän oma arvomaailmansa ja valinnat. Koska ihmiset ovat organisaation keskiössä ja heille on annettu vastuuta ja valtaa vaikuttaa organisaation toimintaan, voi se johtaa välillä väärinkäytöksiin ja oman edun tavoitteluun, joka aiheuttaa haittaa organisaation toiminnalle. Terminä väärinkäytös on laaja-alainen ja onkin täysin kontekstista riippuvaa, mitä termillä kussakin tilanteessa tarkoitetaan. Yrityksimaailmassa väärinkäytös usein ymmärretään tahallisenä ja aktiivisena taloudellisen hyödyn tai vahingon tavoitteluna. Termi usein myös verrataan petokseen, joka onkin määritelmältään hyvin lähellä väärinkäytöstä yrityksimaailman kontekstissa. (Sihvonen & Laulumaa 2019, 13-15). Kirjassaan Väärinkäytökset yrityksissä Sihvonen ja Uusi-Laulumaa (2019, 5) selittävä tyhjentevästi termien keskeisen erottavan tekijän toteamalla, että väärinkäytös voi olla myös yrityksen eettisten ja sisäisten ohjeiden vastaista menettelyä, muttei kuitenkaan oikeudellisessa kehyksessä ole varsinaisesti rikoslaissa tai muissa säännöksissä kiellettyä toimintaa.

Väärinkäytösten määrä ja vaikutukset ovat lisääntyneet yrityksimaailmassa ja monet tapaukset jäävät usein myös huomaamatta ilmiön vaikean tunnistettavuuden takia. PwC:n Global Economic Crime and Fraud Survey 2018 -selvityksen mukaan väärinkäytöksiä on tapahtunut 46 prosentissa Pohjoismaisista yrityksistä ja globaalisti tapauksia on raportoitu 49 prosentissa yrityksistä. Selvityksessä todetaan kolmanneksen tapahtuneista väärinkäytöksistä johtuneen yrityksen sisäisistä toimijoista (PwC 2018).

Väärinkäytöksien ennaltaehkäisyn ja torjunnan keskiössä ovat yrityksen sisäinen valvonta ja sen tehokkuus. Tilintarkastajien rooli taas korostuu väärinkäytöksien tunnistamisessa ja esille tuomisessa. Tämä tutkielma keskittyy nimenomaan sisäisen valvonnan rooliin, jättäen tilintarkastuksen tutkielman rajauksen ulkopuolella. Sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan osalta tässä tutkielmassa suurimpaan roolin nousevat henkilöstö- ja talousriskien hallinta.

Sisäisen valvonnan tavoitteena on tukea organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa ja varmistaa, että toiminta on lain ja organisaation sisäisten sääntöjen mukaista. Lisäksi valvonnalla ehkäistään riskejä ja väärinkäytöksiä. Sisäinen valvonta onkin kriittinen osa organisaation johtamista ja hallinnointia. Sisäinen valvonta tukee organisaation toiminnan johtamista kohti tavoitteitaan, sekä auttaa hallitsemaan liiketoimintaan liittyviä riskejä ja suojelemaan organisaation mainetta. On kuitenkin muistettava, että tehokkainkaan valvontajärjestelmä ei takaa sataprosenttista suojaa virheiltä ja väärinkäytöksiltä. (Ratsula 2021, 2). Tehokkaasta sisäisestä valvonnasta onkin yritykselle useita hyötyjä. Esimerkiksi Cheng tutkimuksessaan Internal Control and Operational Efficiency (2018, 28) dokumentoi, että tehokas sisäinen valvonta todistetusti tehostaa yrityksen sisäisiä toimintoja, sekä auttaa tarjoamaan lisää informaatiota yrityksen ulkopuoliselle toimijoille yritykseen liittyvissä päätöksissä.

Hallinnointikoodi on tärkeä osa listattujen osakeyhtiöiden toiminnan kontrollointia ja ohjaamista. Hallinnointikoodin sisältämät säännökset pohjustuvat osakeyhtiölakiin, arvopaperimarkkinalakiin, tilintarkastuslakiin sekä kirjanpitolakiin. (Arvopaperimarkkinayhdistys) Yksityisten osakeyhtiöiden sääntely taas on huomattavasti kevyempää ja jättää suuremman vastuun yritykselle itselleen vastata toiminnan oikeellisuudesta ja sisäisen valvonnan järjestämisestä. Pienemmät yhtiöt on vapautettu tilintarkastusvelvollisuudesta, joka tämän tutkimuksen näkökulmasta herättää kysymyksen siitä, onko tällä vaikutusta väärinkäytösten tapahtumiseen ja ehkäisyyn.

Tutkimus perustuu aikaisempiin väärinkäytöksiä käsitelleisiin tutkimuksiin, kuten esimerkiksi PwC:n Global Economic Crime and Fraud Survey 2018 ja Association of Certified Fraud Examiners Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations, sekä alan kirjallisuuteen. Tämä tutkielma lähestyy aihepiiriä väärinkäytösten ennaltaehkäisyn näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mikä tapahtuneet väärinkäytökset on mahdollistanut, miten niitä voitaisiin ennaltaehkäistä ja mitkä ovat olleet tyypillisimpiä väärinkäytöksiä suomalaisissa osakeyhtiöissä Tutkimuksessa perehdytään sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan roolin väärinkäytösten torjunnassa.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessi lähtee liikkeelle siitä, että havaitaan jokin aihepiiri, joka soveltuu tutkimuksen kohteeksi. Tämän jälkeen tutkija perehtyy aihepiiriin perinpohjaisesti ja pyrkii hahmottamaan, mitkä voisivat olla aihepiirin kannalta mielekkäitä tutkimusongelmia ja -kysymyksiä. Lisäksi määritetään, minkä alan tai näkökulman kautta tutkittavaa ilmiötä lähdetään lähestymään. Tarkoituksena on siis hahmottaa miten tutkimusongelmaan olisi viisainta hakea vastauksia. (Tuomi 2018) Tutkimusongelmana tässä tutkimuksessa on se, miten väärinkäytösten tapahtumista voitaisiin ehkäistä suomalaisissa osakeyhtiöissä. Tutkimusongelma on jaettu yhteen pääkysymykseen ja kahteen alakysymykseen, jotka on pyritty muodostamaan niin, että kokonaisuutena ne luovat kattavan käsityksen väärinkäytöksistä ilmiönä ja niiden taustalla vaikuttavista tekijöistä. Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Millä keinoilla yritykset pystyisivät ennaltaehkäisemään sisäisiä taloudellisia väärinkäytöksiä?

Alakysymykset on pyritty luomaan niin, että ne täsmentävät päätutkimuskysymystä ja auttavat ymmärtämään tutkittua ilmiötä laajemmin. Alatutkimuskysymyksillä pyritään selvittämään väärinkäytökset mahdollistaneita tekijöitä, yleisimpiä väärinkäytöstyyppejä ja näiden pohjalta luomaan analyysia ja ohjeistuksia siitä, kuinka yritykset käytännössä voisivat parantaa omaa riskienhallintaansa väärinkäytösten osalta.

Mitkä tekijät ovat mahdollistaneet väärinkäytösten tapahtumisen?

Mitkä ovat olleet tyypillisimpiä väärinkäytöstyyppejä Suomalaisissa osakeyhtiöissä?

Tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisia osakeyhtiöitä. Tutkielmassa ei keskitytä yksittäisten toimialojen tarkasteluun vaan pyritään samaan yleiskuva siitä, millaisia väärinkäytöksiä suomalaisissa osakeyhtiöissä tapahtuu ja kuinka niitä voitaisiin ennaltaehkäistä. Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan sisäisiä taloudellisia

väärinkäytöksiä. Tutkimuksen otantaan valikoitui kaksitoista korkeimman oikeuden ennakkopäätöstä suomalaisissa osakeyhtiöissä tapahtuneista väärinkäytöksistä vuosien 2001-2021 välillä.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkimusstrategialtaan tutkimus on laadullinen. Tutkimuksen empiria osuus koostuu kahdesta osasta: puolistrukturoidusta teemahaastattelusta KHT tilintarkastajan kanssa, sekä tapaustutkimuksesta, jossa tarkastellaan korkeimman oikeuden ennakkopäätöksistä. Haastattelussa pyritään saamaan alan asiantuntijan käytännön kokemuksia ja mielipiteitä tutkittavasta aihepiiristä. Toinen osuus koostuu sisäisiin väärinkäyttöihin liittyvistä oikeustapauksista. Näiden kahden aineistokokonaisuuden ja tutkimuksen teoriaosuuksien avulla pyritään tekemään johtopäätöksiä ja saamaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkielman teoriaosuuden aineistona on hyödynnetty alan kirjallisuutta, lakeja ja säädöksiä, aihetta käsitteleviä artikkeleita, sekä aiempia aihepiiriä käsitteleviä tutkimuksia.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu teoriaosuudesta, jossa luodaan tutkimuksen viitekehys, sekä empiria osuudesta, jossa käsitellään tutkimuksen toteuttamista ja käytettyjä metodeja. Tutkimuksen toinen ja kolmas luku sisältävät tutkimuksen teoriaosuuden. Tutkimuksen toinen luku käsittelee tutkimuksen viitekehysten ensimmäistä kokonaisuutta eli sisäistä valvontaa. Luvussa perehdytään sisäiseen valvontaan terminä, sen järjestämiseen käytännössä, sekä tutustutaan tunnetuimpaan sisäisen valvonnan viitekehykseen COSO-malliin. Lisäksi luvussa käydään läpi sisäiseen valvontaan liittyviä rajoitteita, sekä sisäistä valvontaa koskevaa lainsäädäntöä.

Kolmannessa luvussa käsitellään väärinkäytöksiä ja niiden torjumista. Luvussa perehdytään yleisimpiin väärinkäytöstyyppeihin, sekä taustatekijöihin ja syihin väärinkäytösten taustalla. Tutkimuksen neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen empiirinen osuus, joka kattaa teemahaastattelun asiantuntijan kanssa, sekä korkeimman oikeuden ennakkopäätöksiä tapahtuneista väärinkäytöksistä. Viidennessä ja samalla

tutkimuksen viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen varsinaisia tuloksia johtopäätöksien ja yhteenvedon muodossa. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, hyödyntämismahdollisuuksia, sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. Sisäisen valvonta

Tämän luvun tarkoituksena on avata sisäinen valvonnan ja sen eri osa-alueiden teoreettista viitekehystä alan kirjallisuuden ja sisäistä valvontaa koskevien lakien ja säädösten pohjalta. Luku käsittelee sisäisen valvonnan teoriaa ja sitä millaisen keinovalikoiman sisäinen valvonta tarjoaa väärinkäytösten ennaltaehkäisemiseen ja käsittelemiseen.

2.1 Sisäisen valvonnan määritelmä

Sisäiselle valvonnalle ei ole yksiselitteistä määritelmää ja se esiintyykin jokaisessa organisaatiossa eri muodossa riippuen esimerkiksi organisaation koosta, toiminnanluonteesta ja kulttuurista. Sisäisen valvonnan tarkoituksena on organisaatiosta riippumatta tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista, varmistaa toiminnan laillisuus, sekä raportoitavan tiedon luotettavuus. Sisäinen valvonta onkin tärkeä osa yrityksen johtamista kohti sen tavoitteita. Hyvin toteutettuna sisäinen valvonta voi toimia merkittävänä kilpailuetuna. Yleisellä tasolla sisäisen valvonnan voidaan katsoa koostuvan organisaation eri tasoille rakennetuista toiminnoista ja käytänteistä. Näiden toimintojen tarkoituksena on ohjata yritystä kohti sen tavoitteita ja pyrkiä hallitsemaan toimintaan liittyviä riskejä. (Ratsula 2021, 2-3) Sisäistä valvontaa voidaankin pitää prosessina, johon vaikuttavat kaikki organisaatioon kuuluvat ihmiset ja jonka tavoitteena on antaa kohtuullinen varmuus tavoitteiden saavuttamisesta ja toiminnan tehokkuudesta (Pfister 2009, 44).

Sisäinen valvonta esiintyy jokaisessa organisaatiossa eri muodossa ja organisaation tulisi rakentaa valvontajärjestelmänsä omien tarpeiden ja riskien mukaan. Se miten sisäinen valvontajärjestelmä on toteutettu ei itsessään ole oleellista, vaan se että valvontajärjestelmä on toimiva. (Ratsula 2021, 4)

Maailmanlaajuisesti tunnetuin sisäisen valvonnan määritelmä on vuonna 1992 julkaistu COSO-viitekehys. Myös muita sisäisen valvonnan määritelmiä on olemassa, mutta COSO-mallia pidetään sen laajan levinneisyyden ja tunnustuksen takia yleisenä määritelmänä, joka toimii viitekehysenä esimerkiksi johtamiskäytänteiden ja sääntelyn kehittämisessä.

(Arwinge 2013, 9) COSO-mallia ja sen osa-alueita käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä pääluvussa.

Sisäinen valvonta usein yhdistetään sisäiseen tarkastukseen. Sisäisten tarkastuksen tehtävänä on tuottaa organisaatiolle riippumattomia arviota riskienhallinnasta, valvonnasta sekä johtamis- ja hallintoprosesseista. Sisäinen valvonta taas ei ole varsinaisesti tarkastustoimintaa, vaan jatkuvaa ohjausta ja valvontaa. (Niemi 2018, 17) Sisäistä tarkastusta käsitellään tarkemmin omassa alakappaleessaan.

2.2 Sisäistä valvontaa koskeva lainsäädäntö ja ohjeistus

Sisäisestä valvonnasta ei suoranaisesti määrää mikään erillinen laki, mutta aihetta voidaan tarkastella esimerkiksi osakeyhtiölain asettamien vaatimusten näkökulmasta. Osakeyhtiölaki (2006/624) 6 luku 2 § velvoittaa yhtiön hallitusta huolehtimaan yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, sekä vastaamaan siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Tämä osaltaan velvoittaa yhtiötä valvomaan toimintaansa, mutta ei aseta konkreettisia vaatimuksia sille miten sisäinen valvonta tulisi järjestää.

Suomessa ohjeistuksia sisäisen valvonnan järjestämisestä antaa Finanssivalvonta. Finanssivalvonnan keskeisimpinä tehtävinä on valvoa markkinoilla toimivien toimintaa, sekä edistää hyvien menettelytapojen noudattamista finanssimarkkinoilla, sekä yleisön tietämystä finanssimarkkinoista (FivaL1:3). Finanssivalvonta velvoittaa yhteisöjä nimeämään henkilön organisaation johdosta, joka vastaa rahanpesun estämissääntelyn noudattamisesta sekä henkilö, joka vastaa sisäisen valvonnan noudattamisesta. (Finanssivalvonta 2018)

Pörssiyhtiöiden kohdalla suosituksia sisäisen valvonnan järjestämisestä antaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi. Listayhtiöiden hallinnointikoodin tavoitteena on, että suomalaiset listatut yhtiöt noudattavat korkeatasoista hallinnointitapaa, yhtenäistää listayhtiöiden toimintatapoja, sekä lisätä avoimuutta yhtiöiden toiminnasta (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 8). Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suositukset 48-50 koskevat sisäisen valvonnan järjestämistä. Suosituksissa veloitetaan, että yhtiön on määriteltävä sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet, selostettava hallituksen tietoon tulleiden merkittävimpien riskien ja epävarmuustekijöiden vaikutuksista yhtiön

toimintaan, sekä kertoa periaatteista, joiden mukaan riskienhallinta on järjestetty. Lisäksi yhtiön tulee selostaa, miten sisäisen tarkastuksen toiminta on yhtiössä järjestetty. (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 23-24).

Yhdysvalloissa merkittävin sisäistä valvontaa koskeva lainsäädäntö on Sarbanes-Oxley Act, joka velvoittaa kaikkia Yhdysvalloissa listattuja pörssiyrityksiä ja niiden tytäryhtiöitä. Sarbanes-Oxley lainsäädäntö otettiin käytäntöön Yhdysvalloissa vuonna 2002 lukuisten rahoitusmarkkinoita horjuttaneiden yritysskandaalien ja väärinkäytösten takia. (Ratsula 2021, 21) Merkittävimpänä yksittäisenä tapauksena Sarbanes-Oxley lainsäädännön käyttöönoton taustalla pidetään energiayhtiö Enronin konkurssiin ajautumista systemaattisten kirjanpitorikosten seurauksena. Yhtiön aggressiivisten laajennus toimenpiteiden seurauksena yhtiö velkaantui kestäättömällä tavalla, eikä ydinbisnes riittänyt kantamaan yhtiön velkataakkaa. Velkaantumisen seurauksena yhtiö alkoi siirtämään velkojaan taseensa ulkopuolelle partnership-yhtiöiden avulla. Yhtiön tulosta vääristeltiin yli 600 miljoonalla dollarilla ja kirjanpitorikkomuksien tullessa ilmi vuonna 2001 yhtiö kaatui ja vei mukanaan nimekkäitä Wall Streetin investointipankkeja. (Code Of Conduct 2020) Laki uudistus toi mukanaan uusia tiukennettuja säännöksiä kirjanpitäjille, tilintarkastajille, yritysjohtajille, sekä lisäsi yleisiä kirjanpidon sisältövaatimuksia. Uudistus lisäsi myös uusia rikosoikeudellisia seurauksia arvopaperilakien rikkomisesta. (Kenton 2020) Sarbanes-Oxley vaikuttaa myös joidenkin suomalaisten listayhtiöiden toimintaan, sillä laki velvoittaa kaikkia suomalaisia yhtiöitä, joiden emoyhtiö on listattuna Yhdysvalloissa (Ratsula 2021, 21).

2.3 Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä

Suomalaista yritysmaailmaa leimaa usein luottamuksen kulttuuri ja hyvä johtaminen usein rinnastetaan runsaan vastuun antamiseksi työntekijöille. Työntekijöiden kykyyn ja haluun hoitaa asiat oikein luotetaan. Väärinkäytösten tapahtuessa tämä ei kuitenkaan riitä eivätkä vastuun antaminen ja valvonta ole toisiaan pois sulkevia tekijöitä Koska hallitus ei varsinaisesti ole mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa, vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä on operatiivisen johdon ja toimitusjohtajan vastuulla. Ylimmän johdon ja hallituksen jäsenien tulisi kuitenkin tiedostaa, että vaikka tehtävät usein delegoidaan, vastuuta ei voi siirtää samalla tavalla, eikä tietämättömyys vapautta vastuusta. (Ratsula

2021, 62) Osakeyhtiölaki velvoittaa yhtiön hallitusta seuraamaan ja arviomaan yhtiön sisäisen valvonnan ja tarkastuksen sekä riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta (OYL 6:16 a). Yrityksen hallitus on vastuussa siitä, että organisaatioon luodaan tehokas valvontajärjestelmä, jonka avulla taataan tiivis ja tehokas keskinäinen yhteys kaikkien yrityksen toimintojen välillä. Järjestelmään on luotava selkeä vastuunjako eri toimintojen ja henkilöiden välillä. (Capiello 2020, 3) Jotta hallituksen toiminta on tehokasta, on hallituksen oltava objektiivinen, kykeneväinen ja tiedonhaluinen. Kun hallituksella on ymmärrys organisaation toiminnasta ja sisäisestä valvonnasta, sillä on mahdollisuus huomata ja puuttua operatiivisen johdon väärinkäytöksiin, joita voivat olla esimerkiksi aseman väärinkäyttö ja kontrollien ohittaminen. (Ratsula 2021, 63)

Joissakin yhtiössä saattaa olla myös tarkastusvaliokunta, joka osaltaan valvoo ja arvioi sisäisen valvonnan ja tarkastuksen toimintaa. Tarkastusvaliokunta koostuu yhtiön hallituksen jäsenistä ja sen tehtäviä ovat muun muassa taloudellisen raportointiprosessin valvominen, yhteydenpito tilintarkastajaan, sekä sisäisestä tarkastuksesta vastaavaan henkilöön tai toimintoon. (Directors Institute Finland)

Esihenkilöillä on tärkeä rooli sisäisen valvonnan periaatteiden ja yrityksen toimintatapojen jalkauttamisessa päivittäisen toimintaan. Esihenkilöillä on myös omien alaistensa kohdalla valvonta vastuu ja hänen tulisi olla tietoinen alaistensa tekemisistä. Esihenkilöllä voi myös olla vastuu alaistensa tekemisestä ja myös hänellä voi tulla seurauksia alaisten mahdollisista virheistä ja väärinkäytöksistä. (Ratsula 2021, 72-73)

Koska yrityksen johto ja hallitus ovat vastuussa asianmukaisen sisäisen valvonta järjestelmän perustamisesta ja ylläpitämisestä, on luonnollista, että sisäisen valvonnan tehokkuuteen ja toimivuuteen vaikuttaa merkittävästi se, kuinka yritystä johdetaan. Hallitsevalla johtamistavalla voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus yrityksen valvontakulttuuriin. (Capiello 2020, 19) Viime kädessä vastuu sisäisen valvonnan toimimisesta ja yhteisön pelisääntöjen noudattamisesta on jokaisella yhteisön työntekijällä. Jokainen on vastuussa omista tekemisistään ja ratkaisuistaan omissa työtehtävissään. Jokainen työntekijä on vastuussa siitä, että hän toimii lainmukaisesti sekä yhtiön strategian, tavoitteiden ja sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sääntöjen mukaisesti. (Ratsula 2021, 74-76)

Edellä mainittujen lisäksi tärkeä rooli sisäisen valvonnan ylläpidossa on myös sisäisillä tarkastajilla, jotka omalta osaltaan suorittavat ennaltaehkäisevää valvontaa ja prosessien läpikäymistä. (Pöytäkangas 2019)

2.4 Sisäisen valvonnan tavoitteet

Sisäisen valvonnan tehtävänä on tuottaa organisaation sidosryhmille olennaista informaatiota ja antaa varmuus organisaation toimintojen tehokkuudesta. Johtuen sisäisen valvonnan luonnollista rajoitteista, sen avulla voidaan saada ainoastaan kohtuullinen varmuus tavoitteiden toteutumisesta. (Arwinge 2013, 42)

Toimintojen tavoitteilla tarkoitetaan organisaation toimintojen tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen liittyviä tavoitteita, operationaalisen ja taloudellisen suorittamisen tavoitteita, sekä varojen suojaamista. Toiminnan tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osaluokkaan, jotka ovat toimintojen tavoitteet, raportoinnin tavoitteet, sekä vaatimustenmukaisuus -tavoitteet. (Ratsula 2016, 14-15) Organisaation tavoitteet jakautuvat monille tasoille organisaation sisällä. Kaiken toiminnan perustana on koko organisaation missio, visio ja toiminnan tarkoitus. Näiden pohjalta organisaatio johtaa alatavoitteet ja jalkauttaa ne kaikille organisaation tasoille. (Ratsula 2016, 15)

Raportoinnin tavoitteisiin kuuluvat sisäinen ja ulkoinen taloudellinen ja ei-taloudellinen raportointi. Raportoinnille asetettuja vaatimuksia ovat muun muassa raportoitavan tiedon luotettavuus, ajantasaisuus ja läpinäkyvyys. Lisäksi raportoinnin tavoitteisiin sisältyy usein muita organisaation itse tai ulkopuolisten toimijoiden asettamia vaatimuksia. (Ratsula 2016, 15)

Vaatimustenmukaisuus-tavoitteisiin sisältyy organisaatiota koskevien lakien ja säännösten noudattaminen. Nämä muodostavat vähimmäisvaatimukset organisaation toiminnalle. Usein organisaatiot kuitenkin asettavat omat vaatimuksensa lainsäädännön asettamia vaatimuksia tiukemmiksi. (Ratsula 2016, 16)

Sisäisen valvonnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeä huomio on se, että sisäiseen valvonnan onnistumiseen vaikuttavat kaikki organisaation sisällä toimivat henkilöt ja näin ollen asianmukaisen organisaatiokulttuurin luominen kaikille organisaation

tasoille ja johdon esimerkki ovat avainasemassa toimintaperiaatteiden noudattamisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Arwinge 2013, 43)

2.5 COSO-malli

Tunnetuin sisäisen valvonnan viitekehys on COSO-malli, josta on kehitetty esimerkiksi kokonaisvaltaisemmin riskienhallinnan mukaan ottava COSO-ERM, sekä IT-kontrollien kehittämiseen tarkoitettu COBIT. COSO-ERM mallista lisää myöhemmin tässä alakappaleessa. Myös muita sisäisen valvonnan malleja on olemassa, joista COSO-mallin jälkeen yleisesti tunnetuin on Kolmen puolustuslinjan malli. (Ratsula 2016, 54)

The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission yhteisaloitteen tuloksena vuonna 1992 syntynyt COSO-malli on ensimmäinen tunnettu malli, joka esittää sisäisen valvonnan määritelmän ja sen osa-alueiden kuvaukset. Yrityksien liiketoimintaympäristö on kuitenkin muuttunut merkittävästi siitä mitä se oli 1992 kun ensimmäinen COSO-malli julkaistiin. Teknologia, liiketoimintojen ulkoistaminen ja yritysten toimintojen kehittyminen ovat monimutkaistaneet yritysten toimintaympäristöjä merkittävästi ja vastauksena tähän COSO julkaisi päivitetyn sisäisen valvonnan mallin vuonna 2013. (Lawson 2017, 2) Merkittävin yksittäinen muutos oli sisäisen valvonnan viiden komponentin formalisointi 17 periaatteen muotoon. Periaatteiden tarkoituksena on tuoda selkeyttä sisäisen valvonnan suunnitteluun ja implementoimiseen, sekä auttaa ymmärtämään mitä tehokkaan sisäisen valvonnan tulee pitää sisällään. Vaikka malli on kehitetty lähes 30 vuotta sitten, on sen perusmääritelmä, sekä sisäisen valvonnan viisi komponenttia pysyneet samana tähän päivään saakka. (Ratsula 2021, 59-50)

COSO-mallin pyrkii tarjoamaan yrityksen johdolle monipuolisia työkaluja ja ohjeita yrityksen riskien hallintaan, joiden avulla yrityksen johto pystyy parantamaan organisaation suorituskykyä ja hallintoa, sekä ehkäisemään petosten tapahtumista organisaatiossa. (Chiu 2004, 1) COSO-mallin tarkoituksena on tarjota käyttökelpoinen viitekehys, jonka avulla yritys voi ymmärtää, kuvata ja arvioida omaa sisäistä valvontaansa. COSO-mallissa sisäinen valvonta nähdään jatkuvana ja kokonaisvaltaisena prosessina. COSO-malli on luotu soveltumaan jokaiselle organisaatiolle sen koosta ja toimialasta riippumatta. Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi myös voittoa tavoittelemattomissa ja julkisen sektorin organisaatioissa. Tärkeä ajatus mallin takana on, että jokainen organisaatio voi toteuttaa

sisäisen valvonnan itselleen parhaaksi näkemällään tavalla. Esimerkiksi pienemmissä yhtiöissä sisäisen valvonnan toiminnot voivat olla vähemmän formaaleja, mutta ne voivat silti muodostamaa toimivan sisäisen valvonta järjestelmän. (Ratsula 2021, 50-51) COSO-mallin käyttämisestä on organisaatiolle useita hyötyjä, joita Global Solutions on listannut artikkelissaan *What is COSO's model? How do we manage risk?* (2017) seuraavasti:

- Malli auttaa organisaatiota ymmärtämään paremmin riskienhallintaa ja sen roolia parhaiden strategioiden löytämisessä ja toteuttamisessa.
- Malli mahdollistaa organisaation suorittamiseen liittyvien tavoitteiden asettamisen ja liiketoimintariskien kokonaisvaltaisen hallinnan yrityksen tuloksen kasvattamiseksi.
- Se antaa yleiset suuntaviivat yritysten hallinnolle ja valvonnalle.
- Se auttaa tunnistamaan talouden globalisaation yritysmaailmaan tuoman uuden kontekstin ja tarpeen mukautua sen mukanaan tuomiin muutoksiin ja yritysmaailman monimutkaisuuteen.
- Se on perusta riskienhallinnan tietämyksen laajentamiselle, sekä esimiesten ja muiden sidosryhmien odotuksiin vastaamiselle.
- Se tukee uuden tieto- ja viestintätekniiikan kehitystä ja käyttöä, sekä niiden soveltamista tiedonhallinnassa ja päätöksenteossa.

COSO-mallin mukaan organisaation valvonta on hallituksen, johdon ja muun henkilöstön toteuttama prosessi, jonka tarkoituksena on tuottaa kohtuullinen varmuus organisaation toimintoihin liittyvien tavoitteiden saavuttamisesta. Mallissa sisäinen valvonta nähdään ihmisten toteuttamana jatkuvana prosessina, joka on sovitettavissa organisaation rakenteeseen. COSO:n mukaan sisäisen valvonnan avulla voidaan organisaatiota auttaa kolmenlaisten tavoitteiden saavuttamisessa, jotka ovat toimintojen tavoitteet, raportoinnin tavoitteet ja compliance-tavoitteet. COSO-mallissa sisäisen valvonnan viitekehys koostuu viidestä toisiinsa liittyvästä ja vaikuttavasta osa-alueesta. Sisäisen valvonnan osa-alueita käsitellään tarkemmin seuraavassa alakappaleessa. (Ratsula 2021, 51-52)



Kuvio 1. Internal Control—**Integrated Framework**. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). [2013]

COSO-mallin osa-alueet

Ohjausympäristö toimii koko COSO-mallin perustana ja sillä on suuri vaikutus siihen, kuinka liiketoimintaan ja riskienhallintaan liittyvät toiminnot organisaatiossa rakennetaan. Ohjausympäristö vaikuttaa vahvasti myös muihin riskienhallinnan osa-alueisiin ja toimintoihin. Organisaation historialla ja muodostuneella toimintakulttuurilla on suora vaikutus siihen, millaiseksi ohjausympäristö kussakin organisaatiossa muodostuu. Yrityksen ylimmällä johdolla ja avainasemassa toimivilla henkilöillä on tärkeä rooli oikeanlaisen ohjauskulttuurin ja toimintatapojen luomisessa. Avainhenkilöiden vastuullinen asenne oikeanlaisia toimintatapoja kohtaan ja esimerkin näyttäminen ovat elintärkeitä toimintakulttuurin jalkauttamisessa koko henkilöstölle. (Moeller 2007, 5-7) Kuvio 1. mallintaa COSO-mallin eri osa-alueita ja havainnollistaa kuinka eri toiminnot linkittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Kuvioista on myös havaittavissa kuinka eri valvontatoimenpiteet ovat yhteydessä organisaation päivittäisiin toimintoihin kuten prosesseihin ja raportointiin.

COSO-mallin toisena osa-alueena on riskien arviointi. Riskien arvioinnilla tarkoitetaan sellaisten organisaatioon kohdistuvien ulkoisten riskien, sekä sisäisten riskien tunnistamista ja analysointia, jotka voivat olla uhkana organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. Realisoituessaan riskit voivat pahimmassa tapauksessa olla uhkana koko organisaation olemassaololle. Ennen kuin riskien arviointia voidaan käytännössä toteuttaa, on organisaation ensin määritettävä toiminnalleen tavoitteet ja suunnitelma, joiden avulla

tavoitteet saavutetaan. Tavoitteiden tulee olla asetettuna kaikille organisaation tasoille. Riskien arvioinnissa on tärkeää huomioida organisaatiota ja sen toimintaympäristöä koskevat muutokset, joilla voi olla merkittävä vaikutus organisaation toimintaan. Lisäksi on tärkeää tunnistaa organisaation sisällä syntyvät riskit ja niiden vaikutus organisaation toimintaan. Sisäisiä väärinkäytöksiä voivat olla esimerkiksi virheellinen raportointi, varojen väärinkäyttö ja korruptio. (Ratsula 2021 117-119) Riskien hallinnan tarkoituksena on arvioida yritykseen kohdistuvien riskien todennäköisyyttä ja vaikutuksien suuruutta. Riskejä tulisi tarkastella myös yrityksen keskeisten sidosryhmien näkökulmasta ja kuinka ne vaikuttavat heidän toimintaansa. Riskien minimoimiseksi on tärkeää luoda prosesseja, jotka mahdollistavat tehokkaan tiedonkulun ja varmistavat, että kaikki olennainen informaatio on päätöksentekijöiden saatavilla. (Juutinen 2016, 118)

Kolmantena COSO-mallin osa alueena on valvontatoimenpiteet, joiden tarkoituksena on seurata ja varmistaa, että organisaatio saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Valvontatoimenpiteet tulee laatia niin, että ne varmistavat päivittäisten toimintojen, kuten myynti- ja kulutapahtumien oikeellisuuden ja luotettavuuden (Graham 2015 3-4). Valvontatoimenpiteitä voidaan pitää toimintaohjeina ja toimintatapoina, joilla varmistetaan, että organisaation toiminta tähtää ylimmän johdon määrittämien tavoitteiden saavuttamiseen. Näiden toimintaohjeiden ja -tapojen tehtävänä on antaa toiminnalle kehykset, joiden sisällä organisaation tulee toimia, sekä suuntaviivat, sille kuinka asetettuihin tavoitteisiin päästään. Valvontatoimenpiteiden tulisi kattaa kaikki organisaatiotasot ja toiminnot. Käytännön tason valvontatoimenpiteitä voivat olla esimerkiksi erilaiset hyväksymiset, valtuuksien todentaminen, toiminnan tarkastukset ja työtehtävien eriyttäminen vaarallisten työyhdistelmien välttämiseksi. Valvontatoimenpiteitä voidaan luokitella monella eritapaa. Tyypiltään ne voivat olla ehkäiseviä, paljastavia, manuaalisia, automaattisia, tai johtamiskontrolleja. Valvontatoimenpiteet voidaan luokitella myös valvontatason ja tavoitteiden mukaan. Ylimmällä tasolla valvonta voi keskittyä analyyttisen tason tarkasteluun tietyn toiminnon osalta, kun taas päivittäisellä tasolla valvonta voi keskittyä yksittäisten liiketapahtuman oikeellisuuden tarkasteluun. (Ratsula 2021 135-137)

Toimivan valvontajärjestelmän luomiseksi organisaation tulee hankkia, tuottaa ja käyttää asiaankuuluvaa ja laadukasta informaatiota. Tietojärjestelmien tuottamat raportit ja niiden laatu ovat avainasemassa liiketoiminnan ohjaamisessa. (Edirisinghe Vincent & Barkhi 2021 63-64) Organisaatiolla tulee olla käytössään tarvittava ja olennainen informaatio,

jotta se pystyy luomaan ja ylläpitämään tehokasta sisäistä valvontaa. Organisaation sisäinen informaation lisäksi tietojärjestelmät käsittelevät organisaation ulkopuolelta tulevaa dataa liittyen esimerkiksi organisaation toimintaympäristöön. Kommunikaatiolla tarkoitetaan jatkuvaa iteratiivista prosessia organisaatiolle olennaisen tiedon tarjoamiseksi, jakamiseksi ja saavuttamiseksi. Sisäisen kommunikaation tehtävänä on kuljettaa tietoa eri organisaatiotasojen välillä niin ylhäältä alas, kuin alhaalta ylöspäin, sekä poikittain saman organisaatiotason sisällä. Tehokkaan sisäisen kommunikaation avulla halutut toimintatavat liittyen sisäisen valvonnan velvollisuuksiin saadaan levitettyä koko organisaatioon. Ulkoinen kommunikaatio voidaan ymmärtää kaksisuuntaisena prosessina, jossa tarvittava ulkoinen informaatio vastaanotetaan organisaatioon, sekä organisaatio viestittää ulkoisille sidosryhmilleen tarvittavat tiedot. (Ratsula 2021 s150-153)

COSO-mallin viimeinen osa-alue koostuu seurantatoimenpiteistä. Nämä toimenpiteet on tuotu osaksi yrityksen päivittäisiä toimintoja, jonka ansioista yrityksen toimintojen suoriutumista voidaan seurata aktiivisesti. Näitä kutsutaan jatkuvaksi seurannaksi. Lisäksi organisaatioissa usein suoritetaan erillisiä jaksottaisia tarkastuksia ja arviointeja, jotka eivät ole kiinteä osa päivittäisiä toimintoja. (Arwinge 2013 49-50) Seurannan tavoitteena on varmistaa, että organisaatio toteuttaa sille annettuja tehtäviä, sekä noudattaa sitä koskevaa lainsäädäntöä ja organisaation itse määrittämiä ohjeistuksia (Ratsula 2021 162-164).

2.6 COSO-ERM

2004 Committee of Sponsoring Organizations loi COSO-mallin rinnalle uuden kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen. COSO Enterprise Risk Management (COSO-ERM) käsittelee riskienhallintaa aiempaa viitekehystä kattavammin. (COSO 2004) COSO-ERM malli päivitettiin vuonna 2017, jolloin luovuttiin perinteisestä kuutioajattelusta. Syynä viitekehyksen täydentämiselle oli havainto yrityksiä toimintaympäristöjen ja riskien monimutkaistumisesta, joka aiheutti sen, ettei vanha viitekehys enää vastannut kaikilta osin toimintaympäristön luomia riskienhallinnan vaatimuksia. Uudistetun mallin tavoitteena on tarjota organisaatiolle tapa arvioida asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia riskejä, sekä huomioida toimintaympäristön vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen. (COSO 2017) Kuviossa 2. voidaan nähdä viitekehyksen osa-alueiden lisääntyminen siirryttäessä

COSO-mallista COSO ERM viitekehykseen. Esimerkiksi erilaisten valvontatoimenpiteiden määrää on lisätty, sekä organisaation toiminnot on jaettu nyt neljään eri osa-alueeseen.



Kuvio 2. COSO-ERM. Riskikompassi. Riskienhallinnan viitekehyksiä.

Verrattuna alkuperäiseen viitekehykseen, joka korosti riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan välistä suhdetta, uudistettu viitekehys taas kuvaa riskienhallinnan liiketoimintaa tukevana ja integroituna toimintana, joka on aiempaa tiiviimmin yhteydessä yrityksen strategiaan. Uusitun viitekehyksen mukaan on tärkeää, että yrityksen valitsema strategia on linjassa mission ja vision kanssa ja riskienhallinnalla on keskeinen rooli tämän varmistamisessa. (Riskiblogi 2017) Kuutiomallin sijasta uudessa viitekehyksessä malli koostuu 20 periaatteesta, jotka on jaettu viiteen toisiinsa kytköksissä olevan osa-alueeseen. (COSO 2017) Kuvio 3. havainnollistaa kuinka kuutioajattelusta luovuttua riskienhallinta alettiin näkemään entistä enemmän sisäänrakennettuna toimintona, joka on sidoksissa kaikkiin organisaation prosesseihin.



Kuvio 3. Enterprise Risk Management. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). [2017]

2.7 Sisäisen valvonnan rajoitteet

Sisäiset valvontajärjestelmät voivat auttaa yrityksiä estämään merkittäviä haittoja, kuten esimerkiksi taloudellisia tappioita. Näiden lisäksi asianmukainen sisäisen valvonnan järjestelmä voi tarjota heille monia muita etuja. Sisäiset kontrollit eivät kuitenkaan ole täydellisiä, eivätkä ne aina toimi. Sisäisellä valvonnalla on useita rajoituksia, jotka yritysten ja käyttäjien on huomioitava. Näin ollen sisäisen valvonnan avulla voidaan saavuttaa ainoastaan kohtuullinen varmuus asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (Accounting Hub 2022) Osa kontrollijärjestelmistä on usein toteutettu manuaalisesti, jolloin ihminen on aina jotenkin osana prosessia. Tämä jättää mahdollisuuden inhimillisille virheille, jotka voivat johtua esimerkiksi puutteellisesta kommunikoinnista, väsymyksestä tai huolimattomuudesta. Toinen yleinen syy puutteelliselle kontrollille varsinkin pienissä yrityksissä on resurssien puute. Resurssien puutteesta johtuen työtehtäviä ei saada eriytettyä tarpeeksi usealla työntekijällä, jolloin yksittäisen työntekijän työmäärä ja valvontakenttä kasvavat liian suureksi ja vaarallisten työyhdistelmien riski kasvaa. Muita sisäistä valvontaa rajoittavia riskejä ovat esimerkiksi kahden henkilön mahdollisuus yhdessä kiertää kontrolli ja johdon mahdollisuus laiminlyödä itse asettamansa kontrollit. Lisäksi nopeat muutokset organisaation toiminnassa kuten kasvu tai toimintaympäristön muutos voivat vaarantaa kontrollien toimivuuden, jolloin vanha valvontajärjestelmä ei enää vastaa uuden tilanteen asettamia vaatimuksia. (Ratsula 2021 18-20)

2.8 Sisäinen tarkastus

Sisäiseen tarkastukseen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten esimerkiksi säännökset ja lainsäädäntö, sisäiset odotukset, sekä yrityksen toimintaympäristö. Jotta sisäisen tarkastus pystyy vastaamaan toimintaympäristön ja sisäisten vaatimusten asettamiin haasteisiin se on integroiduttava kaikkiin yrityksen liiketoimintaprosesseihin. (Kagermann 2008, 16) Sisäisen tarkastus pyrkii lisäämään ja turvaamaan organisaation arvoa tarjoamalla riskiperusteisia ja objektiivisia neuvoja ja näkemyksiä. Aivan kuten sisäisen valvonta, myös sisäisen tarkastus pyrkii tukemaan organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa ja on tärkeässä roolissa riskienhallinnan ja muiden prosessien kehittämisessä. Sisäisen tarkastus on osa organisaation johtamis- hallintojärjestelmää. (Niemi 2018 13-15) Erona sisäiseen valvonnan ja tarkastuksen välillä on, että sisäisen valvonta ei ole varsinaista tarkastusta, vaan ohjausta ja valvontaa. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä taas on

varmistaa näiden ohjaus ja valvonta mekanismien toimivuus. On huomioitava, että sisäinen tarkastus ei voi ottaa operatiivista vastuuta sisäisen valvonnan toteuttamisesta sillä tämä olisi ristiriidassa sisäisen tarkastuksen objektiivisuuden ja puolueettomuuden kanssa. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on edellä mainitusti ainoastaan arvioida sisäisen valvonnan prosesseja ja konsultoida toimivaa johtoa näiden kehittämisessä. (Niemi 2018 17-18)

3. Väärinkäytökset

Väärinkäytös termin merkitys on hyvin vahvasti konteksti riippuvainen ja ilman selvää asiayhteyttä sen yksiselitteinen määrittely on hankalaa. Tämän kappaleen tarkoituksena on avata mitä väärinkäytökset tarkoittavat yritysmaailman kontekstissa. Kappaleessa käsitellään tutkimuksen viitekehysten luomisen kannalta olennaisia väärinkäytöksiin liittyviä seikkoja kuten niiden tunnistaminen, taustatekijät, ilmenemismuodot ja ennaltaehkäisy. Yritysmaailmassa väärinkäytös voidaan ymmärtää esimerkiksi pyrkimyksenä saavuttaa taloudellista tai muunlaista hyötyä ei hyväksyttävillä keinoin. Väärinkäytös voi tähdätä myös taloudellisen menetyksen aiheuttamiseen joko aktiivisin tai passiivisin toimin. Väärinkäytös voi siis tähdätä organisaation toiminnan parantamiseen tai vahingoittamiseen (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019 13-14). Väärinkäytökset voivat aiheuttaa organisaatioille valtavia taloudellisia menetyksiä, sekä maine haittaa. Pahimmillaan väärinkäytös voi vaarantaa koko liiketoiminnan jatkuvuuden.

The Association of Certified Fraud Examiners julkaisi vuonna 2022 tutkimuksen, joka käsitteli 2110 tapahtunutta väärinkäytöstä 133 eri maassa. Tutkimuksen mukaan tutkittujen tapausten yhteenlaskettu taloudellinen menetys organisaatioille oli 3.8 miljardia dollaria ja keskimääräinen menetys oli 1783000 dollaria. Tutkimus korosti sisäisten valvontajärjestelmien tärkeyttä ja tutkimus osoittikin, että yli puolet tapahtuneista väärinkäytöksistä johtui puutteellisista sisäisen valvonnan järjestelmistä tai niiden puuttumisesta kokonaan. Tutkimuksen mukaan pääsyy sille miksi taloudelliset väärinkäytökset ovat niin yleisiä oli se, että organisaatioiden on yksinkertaisesti pakko antaa työntekijöilleen ainakin jossain määrin pääsy pankkitileille, kirjanpitoon ja yrityksen omaisuuteen, jotta liiketoimintaa voidaan pyörittää onnistuneesti. Lisäksi huomattavan moni työntekijä on asemassa, jossa hän halutessaan pystyisi aiheuttamaan organisaatiolle vahinkoa. (Association of Certified Fraud Examiners 2022 1-6)

3.1 Väärinkäytöstyypit ja tunnusmerkit

Useat väärinkäytökset ovat rikosoikeudellisesti rangaistavia tekoja, mutta on myös mahdollista, ettei väärinkäytös täytä rikoksen tunnusmerkkejä, mutta on kuitenkin organisaation sääntöjen ja eettisen ohjeiden vastaista toimintaa. Tiivistetysti voidaan

sanoa väärinkäytöksen olevan vastuu asemassa olevan henkilön tai henkilöiden lähtökohtaisesti tahallinen teko, joka vilpillisin keinoin tähtää laittoman edun tai hyödyn saavuttamiseen. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019 9-15) Seuraavaksi käydään läpi tyypillisimpiä väärinkäytöstyyppejä ja niiden ominaispiirteitä.

Organisaation varojen väärinkäyttö usein tähtää varojen anastamiseen ja hyödyntämiseen oman tai intressipiirin eduksi. Varojen väärinkäyttö voi olla joko välitöntä tai välillistä. On tärkeää ymmärtää, että yksiselitteisen kuvauksen luominen varojen ja resurssien väärinkäytöstä on lähes mahdotonta johtuen mahdollisten tekotapojen loputtomasta määrästä. Varojen ja resurssien väärinkäyttö on yksi yleisimpiä väärinkäytöstyyppejä yritysmaailmassa. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019 39-40) Sihvonen ja Uusi-Hautamaa ovat kirjassaan pyrkineet listaamaan tyypillisimpiä varojen ja resurssien väärinkäytön ilmenemismuotoja seuraavasti:

- Yrityksen varojen käyttäminen henkilökohtaisiin tarkoituksiin
- Kavallukset rahatileiltä esimerkiksi väärennettyjen tositteiden tai kulujen avulla
- Tavarain anastaminen tai hankkiminen omiin tarkoituksiin yrityksen kustannuksella
- Palkanmaksu omalle tilille virheellisesti tai maksujen tulouttaminen omalle tilille
- Myynnin tulouttamatta jättäminen
- Yrityksen varojen käyttäminen muuhun kuin liiketoiminnallisiin tarkoituksiin tai ilman liiketoiminnallista syytä
- Merkittävien hankintojen tekeminen ilman kilpailutusta, josta seuraa organisaatiolle taloudellisia menetyksiä tai hankintojen tekeminen lähipiiriltä tavanomaista kalliimmalla
- Luottokorttien väärinkäyttö omiin tarkoituksiin
- Yrityksen varojen luvatonkäyttö konkurssitilanteessa
- Yrityksen omaisuuden luvaton käyttäminen työajan ulkopuolella omiin tai lähipiirin henkilökohtaisiin tarkoituksiin

Korruptio määritellään vastuuaseman väärinkäyttämiseksi yksityisen edun tavoittamiseksi. Yksityinen etu voi olla esimerkiksi välitön hyöty rahalahjan tai muun hyödyn muodossa tai välillinen hyöty tekijän intressipiirille. Lahjonnan lisäksi korruption ilmenemismuotona voivat olla esimerkiksi varojen väärinkäyttö, puolueellisuus päätöksenteossa, tiedon

väärinkäyttäminen, sekä tiedon luvaton pimittäminen tai levittäminen. Suomessa tyypillinen korruption ilmenemismuoto on niin sanotut "hyvä veli-verkostot", jotka eivät itsessään ole laittomia, mutta toiminnan muuttuessa epäterveeksi verkostot ajavat omia etujaan esimerkiksi organisaatioiden strategiseen päätöksentekoon tai hankintoihin liittyvissä tilanteissa. Lahjonnaksi voidaan lukea melko laajasti kaikenlainen toiminta, jossa tekijä ottaa vastaan taloudellisia etuja. On huomioitava, että kaikkia esimerkiksi liike-elämässä vastaanotettavia lahjoja ei voida tulkita lahjuksiksi ja lahjat ovatkin monissa maissa tärkeä osa liike-elämän kanssakäymistä ja yhteistyön ylläpitämistä. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019 42-44) Lahjontaa koskevan siviilioikeudellisen yleissopimuksen (65/2004) mukaan lahjonta tarkoittaa lahjuksen tai muun perusteettoman edun tai edun mahdollisuuden pyytämistä, tarjoamista, antamista tai hyväksymistä joko suoraan tai välillisesti siten, että se vaikuttaa tehtävien asianmukaiseen suorittamiseen tai käyttäytymiseen, jota lahjuksen, perusteettoman edun tai edun mahdollisuuden vastaanottajalta edellytetään.

Taloudellisen tiedon vääristely liittyy lähes poikkeuksetta kirjanpitorikoksiin ja taloudellisen tiedon vääristely pidetäänkin usein muiden talousrikoksien välivaiheena. Taloudellisen tiedon vääristelyllä tarkoitetaan väärien tai harhaanjohtavien tietojen kirjaamista organisaation kirjanpitoon. Taloudellisen tiedon vääristelyssä ei aina kuitenkaan ole kyse tahallisesta teosta vaan vääristely voi tapahtua esimerkiksi inhimillisen virheen seurauksena. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019 45)

Liikesalaisuudella tarkoitetaan tietoa, joka on salaista ja sillä on taloudellista arvoa. Liikesalaisuus on tietoa, jota ei haluta kertoa esimerkiksi kilpailijoille. Liikesalaisuuksia suojataan usein salassapitosopimuksin ja niiden suojasta säädetään liikesalaisuuslaissa ja rikoslaissa. (Minilex a) Immateriaalioikeuksilla taas tarkoitetaan aineettomia oikeuksia kuten esimerkiksi patentti- ja teollisuus oikeuksia. (Minilex b) Teknologiakehityksen myötä liikesalaisuuksien ja immateriaalioikeuksien merkitys yritysmaailmassa on kasvanut merkittävästi ja tuoneet uuden ulottuvuuden myös väärinkäytösten kenttään. Tyypillisiä näihin liittyviä väärinkäytöksiä ovat esimerkiksi liikesalaisuudeksi luokiteltavan tiedon luvaton luovuttaminen osapuolelle, jolla ei ole oikeutta tiedon saamiseen, tai liikesalaisuuden käyttäminen oman tai intressipiirin hyödyn tavoittelemiseksi. Tyypillistä väärinkäytöksille on tavoite saavuttaa taloudellista hyötyä tai vahingoittaa organisaation liiketoimintaa. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019 47)

Myös tietoverkkoihin liittyvät väärinkäytökset ovat yleistyneet viime vuosien teknologiakehityksen myötä. Tällä väärinkäytöstyypille ominaista on sen vaatimus korkeasta teknisestä osaamisesta niin väärinkäytöksen tekijältä, kuin tapauksien tutkijoilta. Tietoverkkoihin liittyvät väärinkäytökset usein verrastetaan kyberrikollisuuteen ja väärinkäytökset tapahtuvat tietoturvaloukkauksien muodossa esimerkiksi hakkerointina. Tietoverkkoihin liittyvissä väärinkäytöksissä on hyvä huomioida, että väärinkäytökset eivät aina ole ulkoisia hyökkäyksiä vaan hakkerointi voi tapahtua myös organisaation sisäisesti. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019 50) Johdanto kappaleessa käsitellyn PwC:n tuottaman Global Economic Crime & Fraud Survey tutkimuksen mukaan tietoverkkoihin liittyvät kyberrikokset ovat nousseet yhdeksi yleisimmistä väärinkäytöstyypeistä. Tutkimuksen mukaan 37 prosenttia pohjoismaissa tapahtuneista väärinkäytöksistä oli tietoverkkoihin liittyviä kyberrikoksia tarkastelujakson aikana.

Rahanpesu on toimintaa jossa, pyritään häivyttämään rikollisesti hankitun rahan tai omaisuuden alkuperä laillisella liiketoiminnalla niin, että rahat tai omaisuus saadaan näyttämään laillisesti hankituilta. Rahanpesulle ominaista on teon tahallisuus ja omaisuuden peittelemineen. (Poliisi) Rahanpesua voidaan pitää yhtenä vakavimmista väärinkäytöstyypeistä ja sen seuraukset ja vaikutukset ovat merkittäviä niin yhteiskunnallisesti, kuin yksittäisen organisaation liiketoiminnalle. Rahanpesurikos vaatii aina niin sanotun esirikoksen tapahtumista, jolla laittomasti hankitut rahat ja varallisuus on saatu. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019 55)

Kuten aikaisemmin mainittiin väärinkäytös ei aina täytä rikoksen tunnusmerkkejä, vaan kyse on yhteisön yhteisten ohjeiden ja sääntöjen vastaisesta toiminnasta. Organisaatioiden omat säännöt ovat usein lainsäädäntöä tiukempia ja niissä huomioidaan lainsäädännön lisäksi toiminnan eettisyys ja vaikutus esimerkiksi yrityksen maineelle. Tyypillistä tälle väärinkäytöstyypille on tekemuotojen monimuotoisuus ja yksiselitteisen määritelmän luomisen vaikeus. Rangaistava toiminta voi esimerkiksi olla täysin irrallista yrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta, kuten epäasiallinen käytös tai epätasa-arvoinen kohtelu. Tiivistetysti voidaan sanoa, että sisäisten ohjeiden ja määräysten rikkominen on toimintaa, jolla voi olla negatiivinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja maineeseen. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019 55)

3.2 Väärinkäytöksen syyt ja taustatekijät

On tärkeää ymmärtää mikä motivoi ihmisiä tekemään väärinkäytöksiä, jotta organisaatiot pystyvät arvioimaan niihin liittyviä riskejä ja toteuttamaan asianmukaisia, ehkäiseviä ja havaitsevia toimenpiteitä. Yhdistävä tekijä monissa tapauksissa, mitkä ovat johtaneet rikossyytteen on ollut se, että yksikään tekijä ei ole ottanut työpaikkaa vastaan suorittaakseen rikoksen. Tästä seuraakin luonnollinen jatkokysymys, mikä saa ihmiset tekemään esimerkiksi talousrikoksia? Useissa tapauksissa yhteisenä tekijänä tekijöiden taustalla on ollut ahneus. On kuitenkin huomioitavaa, että kaikki ahneet ihmiset eivät varasta tai valehtelee saadakseen haluamansa, joten se ei luonnollisesti voi olla ainoa selittävä tekijä väärinkäytöksen taustalla. Myös mahdollisuutta väärinkäytöksen tekemiselle on pidetty yhtenä syynä väärinkäytöksen tapahtumiselle. Kuitenkin joidenkin teorioiden mukaan mahdollisuudella on ollut hyvin vähän tekemistä sen kanssa, miksi väärinkäytös on tapahtunut ja oikeana selittävä tekijänä on pidetty työntekijöiden tyytymättömyyttä. Tätä väitettä tukevien teorioiden mukaan jokaisella ihmisellä on tunne omasta arvostamuksesta ja jos ihminen kokee tulevansa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti on hänellä suurempi riski väärinkäytöksen tekemiseen. Näiden teorioiden mukaan huonoja työolosuhteita ja epäoikeudenmukaista kohtelua voidaan pitää väärinkäytöksiä lisäävänä tekijänä. Myös taloudelliset vaikeudet ovat olleet yhteisenä tekijänä monien talousrikostapauksien taustalla. Taloudelliset vaikeudet ja niiden aiheuttamat paineet voivat syntyä esimerkiksi henkilökohtaisista rahahuolista tai yrityksen asettamista taloudellisista tavoitteista joihin työntekijän tulisi omalla työpanoksellaan päästä. (Wells 2001) Wellsin mukaan väärinkäytös syntyy aina kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta, jota hän havainnollistaa kuviossa 4. nähtävän Fraud Trianglen avulla.



Kuvio 4. Occupational Fraud and Abuse- Wells, J. Why Employees Commit Fraud. [2001]

Väärinkäytösten syistä on tehty erilaisia selitysteorioita. Väärinkäytöksiä on selitetty esimerkiksi tilaisuusteorialla ja rationaalisen valinnan teorialla. Rationaalisen valinnan teoria koskee etenkin yrityksissä päättävässä asemassa olevia henkilöitä, jotka tekevät työssään strategisesti merkittäviä päätöksiä. Teorian mukaan päätöksen tekoa ohjaa aina hyötypunninta, joka määrittää sen ryhtyykö henkilö väärinkäyttöihin vai ei. Tilaisuusteorian mukaan tilaisuuteen tehdä väärinkäytöksiä usein liittyy valta ja luotettu rooli organisaatiossa. Tilaisuuteen tehdä väärinkäytöksiä liittyy myös vahvasti yrityksen valvontajärjestelmät ja se, kuinka hyvin se mahdollistaa väärinkäytöksen tapahtumisen. Lisäksi olennaisena tekijänä väärinkäytöksen tapahtumisessa pidetään ihmisen kyvykkyyttä. Väärinkäytöksen tekeminen ja niiden salaaminen usein vaatii tekijältä merkittävää asemaa organisaatioissa, hyvää ymmärrystä yrityksen taloudesta ja valvontajärjestelmistä, sekä kykyä perustella toimia itselleen rationaalisesti ja sietää väärinkäytöksen tekemisestä syntyvää painetta. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019 62)

3.3 Väärinkäytösten torjunta ja havaitseminen

Väärinkäytösten torjunnassa on ymmärrettävä totuus siitä, että kaikki väärinkäytöksiä on mahdoton torjua ja väärinkäytöksiä tulee aina tapahtumaan. Väärinkäytösten torjunnan tulisi kuitenkin keskittyä ehkäisemään ja havaitsemaan väärinkäytöksiä mahdollisimman kattavasti. Organisaation väärinkäytösten torjunnan suunnittelu vaatii laajaa tuntemusta organisaation ominaispiirteistä, toimintatavoista, henkilöstöstä, sekä toimialasta. Väärinkäytösten torjunnassa on kyse ennaltaehkäisystä erilaisten kontrollien ja valvontajärjestelmien avulla. Väärinkäytösten torjunnan on toimiakseen oltava järjestelmällistä ja se on allokoitava kaikille organisaation tasoille. Organisaation henkilöstö tulisi sitouttaa noudattamaan yhteisiä ohjeistuksia, sekä kynnys väärinkäytösten ilmoittamisesta tulisi tehdä mahdollisimman matalaksi oikein toteutetuilla järjestelmillä ja hyvällä johtamis- ja yrityskulttuurilla. Ihmisten lisäksi torjunnassa voidaan käyttää hyväksi data-analytiikkaa, joka voi oikein toteutettuna olla todella tehokas keino väärinkäytösten ehkäisemiseksi. Tiivistetysti voidaan todeta, että väärinkäytösten torjunta tapahtuu merkittävilta osin organisaation sisäisten valvontajärjestelmien avulla ja sisäinen valvonta onkin keskeisessä roolissa väärinkäytösten torjunnassa. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019 64)

4. Taloudelliset väärinkäytökset suomalaisissa osakeyhtiöissä

4.1 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska sen tutkimuskeinot vastaavat parhaiten tutkittavan ilmiön asettamia vaatimuksia. Laadullinen tutkimus koostuu aina kahdesta vaiheesta, havaintojen tuottamisesta ja niiden selittämisestä. Myös tämä tutkimusprosessi lähti liikkeelle huolellisesta perehtymisestä ensin tutkittavaan aihepiiriin ja sen jälkeen valittuun otantaan. (Ala-Suutari 2011) Tämä luku käsittelee tutkitun aineiston selittämistä ja aineiston perusteella tehtyjä havaintoja. Tutkimuksen empiirinen aineisto kohtuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa käsittelee kahtatoista korkeimman oikeuden ennakkotapausta. Korkeimman oikeuden ennakkopäätöksiä käsitellään teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Tyypittelyllä tarkoitetaan aineiston kokoamista ja tiivistämistä havainnollisiin tyyppihin (KvaliMOTV). Tutkimukseen valitut ennakkotapaukset ajoittuvat aikavälille 2001-2021. Ennakkotapausten avulla pyritään saamaan kuva siitä, mitkä ovat olleet tyypillisimpiä väärinkäytöstyyppisiä suomalaisissa osakeyhtiöissä tällä vuosikymmenellä. Korkeimman oikeuden ennakkopäätösten tapahtumaselostuksien avulla pyritään selvittämään mikä väärinkäytökset on mahdollistanut ja millä keinoilla väärinkäytökset olisivat olleet estettävissä.

Empiirisen aineiston toinen osuus koostuu strukturoidusta teemahaastattelusta KHT-tilintarkastajan kanssa. Haastattelu toteutettiin videopuhelun avulla ja haastattelukysymykset lähetettiin haastateltavalle etukäteen sähköpostitse. Haastattelun avulla on pyritty tuomaan esille asiantuntijan kokemuksia ja mielipiteitä aihepiiristä ennakkopäätösten ja oman analyysin tueksi. Haastateltavaksi valikoitui tilintarkastaja, koska haastateltavalla on työnsä puolesta pitkä kokemus suomalaisesta yritysmaailmasta, ja hän on päässyt tutustumaan useisiin eri yrityksiin todella tarkasti tilintarkastusprosessien aikana. Tästä johtuen tilintarkastaja tuntui parhaalta mahdolliselta haastateltavalta, koska hänen kokemuksensa eivät rajoitu yhteen yritykseen ja hänellä on käytännön kokemusta useiden eri yritysten sisäisen valvonnan prosesseista ja väärinkäytösten ilmenemisestä.

4.2 Aineiston keruu ja kuvailu

Tutkimuksen kannalta kiinnostavien tapauksien löytäminen osoittautui todella haastavaksi tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia suomalaisissa osakeyhtiöissä tapahtuneita väärinkäytöksiä, mutta näiden löytäminen osoittautui odotettua vaikeammaksi useasta syystä. Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa on tärkeää huomioida, että kaikki yrityksissä tapahtuvat väärinkäytökset eivät täytä rikoksen tunnusmerkkejä, jolloin niitä ei ole käsitelty oikeusasteissa, eikä tällaisista tapauksista ole saatavilla dataa, jota voitaisiin hyödyntää tässä tutkimuksessa. Lisäksi väärinkäytöksiä saatetaan käsitellä yrityksen sisäisesti, eikä tietoa tapahtuneesta väärinkäytöksestä tule tapauksen ulkopuolisille tahoille. Toinen tutkintaa rajoittava tekijä oli se, että tuomioistuinten arkistointijärjestelmistä löytyi ainoastaan korkeimman oikeuden päätöksiä ja todellisuudessa suurin osa oikeuteen päätyneistä väärinkäytöksistä ei tule korkeimman oikeuden ratkaistavaksi vaan tapaus saadaan käsiteltyä jo käräjä- tai hovioikeudessa. Käsiteltävät tapaukset on löydetty Finlexin arkistoimista korkeimman oikeuden ennakkopäätöksistä.

Korkeimman oikeuden ennakkopäätöksiä arkiston löydyttyä ongelmaksi nousi yksittäisten tapauksien löytäminen ja valitseminen. Arkiston hakukone oli todella yksinkertainen ja hakuvaihtoehdot rajoittuvat päätöksen vuoteen ja yhden asianan käyttämiseen kerralla. Diaarinumeron avulla pystyi hakemaan yksittäisiä tapauksia tarkasti, mutta tämä olisi vaatinut mahdollisten tapauksien löytämistä muita kanavia pitkin ja diaarinumeron selvittämistä, mikä olisi ollut liian hidas menetelmä tarpeeksi laajan otannan saamiselle. Tapauksien rajauksessa oli tavoitteena löytää arkiston hakukoneesta tutkimuksen kannalta relevanttien hakusanojen avulla tarpeeksi monta tapauksista lähteä luomaan otantajoukkoa.

Lopullinen otantajoukko löytyi käyttämällä hakusanoja "osakeyhtiö", "kirjanpitorikos" ja "petos", jonka jälkeen hakutuloksista valittiin sisäisiä taloudellisia väärinkäytöksiä koskevat tapaukset. Lisäksi hakua rajattiin koskemaan tällä vuosituhannella tapahtuneita väärinkäytöksiä, jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman ajankohtaisia ja kuvaisivat nykytilannetta suomalaisessa yritysmaailmassa mahdollisimman tarkasti. Lopulliseen otantaan valittiin kaksitoista suomalaisissa osakeyhtiöissä vuosien 2001-2021 välillä tapahtunutta taloudellista väärinkäytöstä. Kahdentoista oikeustapauksen otanta jäi

haluttua määrää huomattavasti pienemmäksi johtuen yksikertaisesti tapauksien vähäisestä määrästä.

Ennakkopäätöksistä käy selville kyseisen väärinkäytöksen tapahtumakuvaukset, taustat ja teosta seurannut korkeimman oikeuden tuomio. Ennakkopäätöksistä käy selville myös epäilty rikosnimike. Tapahtumakuvaukset kertovat tiivistetysti mitä on tapahtunut ja kuvauksessa tapahtumaan osallisena olleisiin henkilöihin usein viitataan kirjaimin kuten henkilö A, henkilö B ja niin edelleen. Tapaukset on tyypitelty rikosnimikkeen mukaan.

4.3 Korkeimman oikeuden ennakkopäätökset

Seuraavaksi tutkielmassa käsitellään korkeimman oikeuden ennakkopäätöksiä suomalaisissa yrityksissä tapahtuneista väärinkäytöksistä. Käsiteltäviä tapauksia oli yhteensä kaksitoista, jotka jakautuivat kolmen eri syytenimikkeen alle. Käsiteltävissä tapauksissa oli, sekä perusmuotoisia, että törkeitä tekemuotoja. Alla olevassa taulukossa on listattuna käsitellyt tapaukset diaarinumeron ja syytenimikkeen mukaan.

Velallisen epärehellisyys ja törkeä velallisen epärehellisyys	Kirjanpitorikos ja törkeä kirjanpitorikos	Törkeä petos
KKO:2021:34	KKO:2018:20	KKO:2015:88
KKO:2020:101	KKO:2013:93	
KKO:2018:12	KKO:2010:91	
KKO:2011:64	KKO:2001:86	
KKO:2005:119	KKO:2001:85	
KKO:2005:68		

Taulukko 1. Korkeimman oikeuden ennakkopäätökset.

4.3.1 Velallisen epärehellisyys ja törkeä velallisen epärehellisyys

Rikosnimike velallisen epärehellisyys oli yleisin rikosnimike tutkimukseen valitusta otantajoukosta. Kaikkiaan velallisen epärehellisyys oli rikosnimikkeenä kuudesta tapauksesta kahdentoista tapauksen otannasta. Kuudesta tapauksesta neljässä kyse oli törkeästä velallisen epärehellisyydestä. Yhdistävää tapauksilla oli se, että kaikki yhtiöt olivat taloudellisesti heikossa asemassa ja velkajärjestelyiden kohteena. Kaikissa teoissa taustalla olivat taloudelliset motiivit ja velkojen maksun välttäminen siirtämällä velkojen

kohteena olevan yhtiön varoja muualle. Yhdistävää tapauksilla oli myös se, että kaikissa tapauksissa yhtiön johto oli pääsyyllisenä. Kaikissa tapauksissa pääsyyllinen oli joko yhtiön toimitusjohtaja, hallituksen jäsen tai omistaja.

Ainoastaan yhdessä tapauksessa teon motiivina ei ollut suoranaisesti henkilökohtaisen hyödyn tavoittelu. Korkeimman oikeuden ennakkopäätöksessä KKO:2021:34 henkilö A , joka toimi X Oy:n toimitusjohtajana ja hallituksen jäsenenä oli siirtänyt velkaantuneen X Oy:n varoja yhdistykseen B tilisiirtoina ja maksamalla yhdistyksen laskuja. Yhtiö X oli alun perin perustettu markkinoimaan yhdistyksen B koripallotoimintaa ja hankkimaan yhdistykselle sponsorituloja. Näin ollen tapauksessa ei haettu varsinaisesti henkilökohtaista hyötyä vaan epärehellisyydellä syntynyt taloudellinen hyöty siirtyi yhdistykselle B. Siirrot oli merkattu yhtiön X kirjanpitoon vakuudettomina lainoina.

Kaikissa muissa tapauksissa yrityksen omistajat ja johto pyrkivät siirtämään yhtiön omaisuutta omaan käyttöönsä välttääkseen yhtiöön kohdistuvia velkavastuita. Merkittävä huomio kaikista tapauksista oli se, että kaikissa tapauksissa oli ainoastaan yksi tekijä, joka käytännössä piti hallussaan koko yhtiön päätäntävaltaa ja pystyi siksi vapaasti tekemään kirjauksia yhtiön kirjanpitoon ja nostamaan yhtiön varallisuutta.

Törkeäksi velallisen epärehellisyydeksi katsottiin esimerkiksi tapaus, jossa henkilö A oli lahjoittanut, luovuttanut tai hävittänyt määräysvallassaan olleen yhtiön omaisuutta ilman hyväksyttävää syytä ja aiheuttanut yhtiön maksukyvyttömäksi tulemisen sekä oleellisesti pahentanut sitä. Törkeän velallisen epärehellisyyden tunnusmerkkejä ei taas täyttänyt tapaus, jossa henkilö A oli nostanut omistamastaan osakeyhtiöstä X itselleen varoja ja kirjannut yhtiön kirjanpitoon nostot osakaslainaksi. X Oy:n hallituksen jäsenenä ja toimitusjohtajana henkilö A tiesi yhtiön taloudellisten vaikeuksien takia tekonsa vahingoittavan yhtiön maksukykyä ja yhtiön velkojien taloudellista etua. Näin ollen henkilön A:n teon katsottiin oleellisesti pahentaneen yhtiön maksukyvyttömyyttä. Kaikissa tapauksissa syynä oli yhtiön ulkopuolelta tuleva taloudellinen paine velkavastuiden muodossa ja motiivina yhtiön nykyisen varallisuuden osittainen siirtäminen omaan tai intressipiiriin käyttöön ennen velkajärjestelyiden alkamista. Yhdistävää kaikilla tapauksilla oli myös teon tahallisuus.

4.3.2 Kirjanpitorikos ja törkeä kirjanpitorikos

Kirjanpitorikoksia tai törkeitä kirjanpito rikoksia oli viisi kappaletta kahdestatoista tapauksesta. Kolme tapausta viidestä täytti törkeän kirjanpitorikoksen tunnusmerkit, kun taas kahdessa tapauksessa tuomio annettiin kirjanpitorikoksesta. Merkittävä huomio kaikista tapauksista oli se, että velallisen epärehellisyys tapaun myös kaikissa kirjanpitorikoksissa tekijä kuului yrityksen johtoon ja toimi esimerkiksi yrityksen hallituksen jäsenenä, toimitusjohtajana tai molempina. Yhdistävää velallisen epärehellisydestä tuomion saaneiden tapausten kanssa oli myös se, että myös kaikissa kirjanpitorikoksissa teon motiivit olivat taloudelliset. Poikkeavaa velallisen epärehellisydestä tuomittuihin oli se, että kaikissa kirjanpitorikoksista tuomittu tavoitteli ainakin osittain yhtiön etua oman taloudellisen hyödyn sijasta, kun taas velallisen epärehellisydestä tuomioin saaneiden motiivi oli yhtä lukuun ottamatta henkilökohtainen taloudellinen hyöty. Yhdistävää kaikilla tapauksilla oli myös teon tahallisuus. On kuitenkin huomioitava, että kaikissa tapauksissa tekijä oli yhtiön omistaja tai osaomistaja, jolloin hän epäsuorasti myös edisti omaa taloudellista hyötyään omistamansa yhtiön nimissä.

Kirjanpitorikos nähdään usein muiden talousrikoksien välivaiheena, mikä näkyi myös tutkimuksen otannassa. Kahdessa tapauksessa viidestä kirjanpitorikokseen liittyi veropetos ja yhteen työeläkevakuutusmaksupetos. Kahdessa tapauksessa yhtiön kirjanpito oli laiminlyöty kokonaan ja kolmessa tapauksessa kirjanpitorikos oli tehty väärin ja harhaanjohtavien kirjauksien avulla. Yhdistävää tapauksilla oli se, että kaikissa tapauksissa yrityksen johtoon kuuluvalla henkilöllä oli täysi vapaus tehdä kirjauksia yrityksen pääkirjanpitoon.

Tuomio törkeästä kirjanpitorikoksesta määrättiin esimerkiksi tapauksessa, jossa henkilö A, joka omisti yhtiön koko osakekannan ja oli sen hallituksen ainoa jäsen, oli ulosotossa todettu varattomaksi. Yhtiö oli antanut lainoja A:lle sekä eräille hänen lähipiiriyhtiöilleen, joilla ei ollut velkojen maksuun käytettävissä olevia varoja. A:n lainoja oli lyhennetty A:n yhtiöstä saamalla osingoilla. Lainat oli kirjanpidossa kirjattu tilinpäätöksiin saataviksi henkilöltä A ja lähipiiriyhtiöiltä. Kirjanpitorikoksesta tuomion sai taas henkilö B, joka oli X Oy:n tosiasiallisena johtajana laiminlyönyt tahallaan kokonaan huolehtia osakeyhtiön liiketapahtumien kirjaamisesta ja tilinpäätösten laatimisesta ja vaikeuttanut siten olennaisesti oikean ja riittävän kuvan saamista kirjanpitovelvollisen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta.

4.3.3 Törkeä petos

Törkeitä petoksia oli tutkimuksen otannassa vain yksi kappale. Yhdistävää tapauksella muihin tapauksiin oli se, että myös petoksen taustalla olivat puhtaasti taloudelliset motiivit ja henkilökohtaisen edun tavoittelu. Yhdistävää oli myös se, että myös tässä tapauksessa tekijä oli yhtiön johdon ainoa jäsen, joka mahdollisti tekaistujen laskujen tekemisen ja kirjanpidon muokkaamisen. Myös tässä tapauksessa kirjanpitorikos toimi teon välivaiheena, kun henkilö A pystyi vapaasti tekemään kirjauksia yrityksen kirjanpitoon, eikä kukaan tarkastanut laskujen todellisuuserää. Näin ollen kaiken kaikkiaan puolissa otannan tapauksissa oli tapahtunut, jonkin asteinen kirjanpitorikos.

Syyte perustui siihen, että henkilö A oli hankkinut itselleen oikeudetonta taloudellista hyötyä erehdyttämällä liittoa C suorittamaan henkilön A omistamalla osakeyhtiölle käännostöiksi tekaistuja laskuja samalla salaten liitolta C, sekä sen hetkiselältä työnantajaltaan liitolta D olevansa osakeyhtiö B:n omistaja ja hallituksen ainoa varsinainen jäsen. A toimi tekoaikaaan liitossa D osastopäällikkönä ja hänen tehtäviinsä kuului toimia yhdyshenkilönä liitolle C. Näin hän pääsi itse hyväksyttämään omia laskujaan liitto D:n puolesta ja edelleen laskuttamaan liittoa C. Näin ollen tapauksessa täyttyi useamman väärinkäytöksen tunnusmerkit kuten taloudellisen tiedon vääristely, luottamusaseman väärinkäyttö, sisäisten ohjeiden noudattamatta jättäminen, sekä varojen ja resurssien väärinkäyttö.

4.4 Tilintarkastajan haastattelu

Tutkimusta varten haastateltiin PwC tilintarkastus yhteisön KHT-tarkastajaa, joka on työuransa aikana päässyt näkemään monen kokoisten suomalaisten yhtiöiden riskienhallinta prosesseja ja toimintatapoja. Haastattelun alussa keskustelimme sisäisen valvonnan roolista väärinkäytösten ehkäisyssä. Kävi ilmi, että todella harvoissa suomalaisissa yhtiöissä hänen kokemuksensa mukaan on varsinaista sisäisen valvonnan toimintoa.

“Pienissä yhtiöissä harvoin on varsinaista sisäistä valvontaa, ei edes kaikissa suomalaisissa pörssiyrityksissä ole varsinaista sisäisen valvonnan tiimiä tai henkilöitä, jotka toiminnasta vastaisivat. Lähtökohtaisesti puhutaan todella isoista yrityksistä Suomen mittapuulla, että tarkastusprosessin aikana alkaa tapaamaan sisäisen valvonnan henkilöstöä.”

Sisäisen valvonnan tärkeimpänä roolina väärinkäytöksen ennaltaehkäisyssä hän nosti esiin kontrollitoiminnot.

“Kun ihminen tiedostaa, että hänen tekemisiään tarkkaillaan ja että joku saattaa tehdä pistokokeita, se vähentää insentiiviä tehdä väärinkäytöksiä”.

Keskusteltaessa siitä miksi suomalaisissa yrityksissä sisäisen valvonnan järjestäminen on niin harvinaista, hän nosti esille ajatuksen, että yritykset eivät usein näe sisäisestä valvonnasta olevan heille taloudellista hyötyä ja että se saatetaan mieltää turhana kulueränä etenkin pienemmissä yrityksissä. Haasteeksi hän nostaa esiin myös sisäisen valvonnan todellisen kannattavuuden mittaamisen haasteellisuuden.

“Kun organisaatio kasvaa tarpeeksi suureksi ja prosessit monimutkaistuvat on asiaan alettu kiinnittämään enemmän huomiota, koska halutaan että prosessit toimivat hallituksen ja johdon haluamalla tavalla.”

Lisäksi hän huomauttaa, että sisäisen valvonta tulisi nähdä toimintona, joka estää rahan valumisen pois organisaatiosta, tehostaa prosesseja ja ennaltaehkäisee mainehaittojen syntymistä. Haastattelu ajautui mielenkiintoisen aiheen äärelle, kun haastateltava nosti esiin Suomessa vallitsevan “trust based kulttuurin” keskusteltaessa sisäisen valvonnan harvinaisuudesta Suomessa. Suomalaiseen toimintakulttuuriin kuuluu se, että työntekijöihin luotetaan, eikä haluta kytätä kenenkään tekemisiä. Tämän takia sisäisen valvonnan käyttöönotto saattaa mietityttää yritysten johtoa, koska työntekijät saattaisivat nähdä sen signaalina epäluottamuksesta työntekijöitä kohtaan. Association of Certified Fraud Examinersin tutkimuksen mukaan alle sadan työntekijän organisaatiot kärsivät taloudellisten väärinkäytösten seurauksena lähes kaksi kertaa isommat vahingot suurempiin yhtiöihin verrattuna. Tätä voi ainakin osin selittää haastateltavan esiin nostamat pointit pienten organisaatioiden heikoimmasta valvonnasta, sekä luottamuskulttuuri. Suomalaisessa toimintakulttuurissa on isoja eroja verrattuna esimerkiksi Yhdysvaltoihin, jossa sääntely ja sisäisen valvonta on todella tiukkaa esimerkiksi Sarbanes-Oxley lainsäädännön takia.

Haastateltava korostaa, ettei sisäinen valvonta ole ainoastaan ihmisten ”kyttäämistä” vaan monesti sisäisen valvonnan henkilöt osallistuvat organisaation varsinaiseen liiketoimintaan esimerkiksi tehostamalla organisaation nykyisiä prosesseja. Haastateltava näkee prosessien suunnittelun ja niissä mahdollisesti syntyvien riskien tunnistamisen tärkeänä osana riskienhallintaa. Prosessien suunnittelun osalta nousi esiin kontrollipisteiden luominen, jotka haastateltavan mukaan olisi hyvä luoda niin, että asiat tapahtuvat mahdollisimman automaattisesti, jotta henkilöstölle ei tule tunnetta ”kyttäämisestä”, ja että kontrollit olisivat mahdollisimman ketteriä eivätkä haittaisi päivittäistä tekemistä. Keskusteltaessa organisaation johdon ja hallituksen roolista väärinkäytöksen ehkäisyssä haastateltava korosti useaan kertaan johdon suurta vastuuta.

“On tärkeää, että johto tarjoaa riittävät resurssit ja työkalut ihmisille toteuttaa omat työnsä. Jos riittäviä resursseja ei ole, helposti aletaan oikomaan, kun ei jakseta tai ei yksinkertaisesti ole riittäviä työkaluja tehdä asioita prosessien mukaisella tavalla. Tässä syntyy heti mahdollisuus sille, että asiat menevät todella pahasti pieleen.”

Virheiden ja väärinkäytöksen ehkäisyssä tärkeäksi pointiksi nousikin johdon hyvä työsuunnittelu alimitoituksen ja väsymyksen estämiseksi. Virheiden lisäksi tämä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä, joka on tutkimuksien mukaan yksi yleisimmistä väärinkäytöksen motiiveista. Tätä korostaa myös entinen petostutkija ja Association of Certified Fraud Examinersin perustaja Joseph Wells artikkelissaan Why Employees Commit Fraud.

Lisäksi tärkeänä pointtina johdon roolista haastateltava nosti esille niin sanotun ”tone from the top” ajattelun. Haastateltava kertoo

“Yrityksen johto on avainasemassa yhteisten arvojen ja strategian asettamisessa ja noudattamisessa. Johdon on näytettävä hyvää esimerkkiä siitä, kuinka pedantisti asiat hoidetaan ja miten yhtiössä kuuluu toimia”.

Johdon roolia korostaa myös Niina Ratsula kirjassaan Sisäisen valvonta - Käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen toteamalla hyvän ohjauskulttuurin luomisessa avainasemassa olevan yrityksen ylin johto ja heidän esimerkkinsä. Viimeisenä pointtina johdon roolista haastateltava nosti esiin tavoitteet ja kannustinjärjestelmät. Haastateltava huomautti, että on tärkeää luoda kannustinjärjestelmät niin, että ne ovat reiluja ja motivoivia, sekä tavoitteet tulisi olla asetettu niin, että ne ovat realistisesti saavutettavissa.

Huonosti toteutettu kannustinjärjestelmä voi itsessään aiheuttaa väärinkäytöksiä, jos ihmiset huomaavat huijaamisen mahdollisuuden tai tavoitteisiin ei ole mahdollista päästä muuten kuin epärehellisiä keinoja käyttämällä.

Haastateltava kertoi kahdesta omakohtaisesta kokemuksesta väärinkäytöksistä. case:ssa A yrityksen työnseurantajärjestelmässä oli virhe, joka aiheutti sen, että palkanmaksujärjestelmä maksoi sunnuntai työtunnit kaksinkertaisina vuorossa olleille työntekijöille 2-3 vuoden ajan. Virhe johtui järjestelmämuutoksesta, eikä prosessien toimivuutta ollut tarkastettu käyttöönoton jälkeen. Jokainen palkkaraportti oli mennyt esimiehen kautta, mutta omien sanojensa mukaan esimies ei ollut osannut tulkita monimutkaista raporttia. Tapaus selvisi vahingossa hr-johtajan pistokokeen takia. Liikaa palkkaa saanut porukka tiesi, että palkkaa tulee liikaa ja ettei kukaan seuraa eivätkä siksi puhuneet asiasta.

Case B tapahtui taas korkean myyntivolyymin omaavassa teollisuusyhtiössä. Työntekijä kavalsi tuotantoylijäämän seurauksena syntyneen metallijätteen avulla yritykselle kuuluvia myyntituloja itselleen. Jäteyhtiön saapuessa hakemaan metalliromua vastaanottava työntekijä antoi jäteyhtiön edustajalle tekaistun myyntilaskun omalla tilinumerollaan, jolla hän ohitti yrityksen myyntilaskuprosessit ja kavalsi rahat itselleen. Yrityksen johto oli kuitenkin perillä yrityksen luvuista ja väärinkäytös huomattiin selittämättömien katemuutoksien takia.

Yhteenvetona tapauksista voidaan nostaa johdon tärkeä rooli myös valvonnan näkökulmasta. Yrityksissä, jossa ei ole käytössä virallista kontrollimallia väärinkäytökset saattavat helposti jäädä huomaamatta, ellei johdolla ole ymmärrystä yrityksen prosesseista, luvuista ja päivittäisestä liiketoiminnasta. Haastateltava nosti tapauksista vielä esillä muutoshallinnan tärkeyden esimerkiksi ITGC-kontrollien osalta, joiden pettäminen mahdollisti case A:n tapahtumisen.

Haastattelussa luonnollisesti keskusteltiin haastateltavan ammatin takia myös tilintarkastajan roolista väärinkäytösten ehkäisyssä. Tämä näkökulma jätettiin kuitenkin tutkimuksen rajauksen takia tarkoituksella pienemmälle huomiolle. Tiivistetysti haastateltava totesi, että tilintarkastajan rooli tulee esille tarkastusprosessissa, jonka aikana tarkastajat pyrkivät tunnistamaan niitä tekijöitä nykyisissä prosesseissa, jotka voisivat kannustaa väärinkäytöksiin. Tällaisia riskejä voivat olla esimerkiksi vaaralliset työyhdistelmät, joihin törmää usein pienemmissä yrityksissä, joissa töiden eriyttäminen ja

neljän silmän periaatteen noudattaminen voi resurssien puutteesta johtuen usein olla haastavaa. Tilintarkastajien tehtävä ei siis ole varsinaisesti ennaltaehkäistä väärinkäytöksiä, vaan tarjota hallitukselle ja johdolle parannusehdotuksia ja keinoja niiden toteuttamiseksi. Vaarallisten työyhdistelmien torjumisessa hyviä keinoja voivat olla esimerkiksi toimintojen eriyttäminen ja kompensoivat kontrollit.

Vallitsevana teemana haastattelussa oli johdon tärkeä rooli valvonnassa ja sen jalkauttamisessa. Haastateltava nosti kuitenkin esiin tärkeän pointin johtoon kohdistuvista kontrolleista ja valvonnasta. On tärkeää, että myöskään johto ei pääse ohittamaan kontrolleja ja tekemään esimerkiksi kirjauksia pääkirjanpitoon. Haastateltava kertoo

“Usein mitä ylemmäs organisaatiossa mennään, sen helpommaksi väärinkäytöksiä tekeminen tulee ja usein myös väärinkäytöksiä volyymit kasvavat samalla”.

Tämä pointti oli kiinnostava tutkimuksessa tarkasteltujen oikeustapauksien näkökulmasta, sillä kaikissa kahdessaatoista tapauksessa tekijä kuului yrityksen johtoon ja pystyi lähes rajattomasti esimerkiksi manipuloimaan yrityksen kirjanpitoa tai tekemään perusteettomia tilisiirtoja. Volyymien nousemisen henkilön aseman mukaan puolesta puhuu ainakin osittain se fakta, että kaikissa tapauksissa, jotka ovat päättyneet korkeimman oikeuden käsittelyyn on rikoksella hankittu taloudellinen hyöty ollut yrityksen kokoluokkaan suhteutettuna merkittävä ja tekijänä on ollut johdon jäsen. Association of Certified Fraud Examinersin tuottaman Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations tutkimuksen mukaan ylin johto ja omistajat olivat osallisena ainoastaan 23 % kaikista väärinkäytöstapauksista maailmanlaajuisesti, mutta aiheuttivat suurimmat taloudelliset vahingot. Tämä voi ainakin osittain kertoa siitä, että korkeimpaan oikeuteen päättyneet tapaukset edustavat Suomessa tapahtuvien väärinkäytöksiä vakavampaa päätä, eikä anna todellista kokonaiskuvaa Suomessa tapahtuvista väärinkäytöksistä.

Kysyttäessä haastateltavalta tyypillisimmistä motiiveista nosti hän esiin taloudelliset motiivit, sekä osassa tapauksista niiden taustalla vaikuttavat ongelmat, kuten taloudelliset paineet esimerkiksi velkaisuus ja addiktiot kuten pelaaminen tai alkoholi. Viimeisenä syynä hän mainitsi tyytymättömyyden. Taloudelliset motiivit ja taloudellinen paine esimerkiksi velkojen muodossa olivat myös vallitseva teema käsitellyissä oikeustapauksissa. Kaikissa tapauksissa motiivit olivat taloudellisia, sekä merkittävässä osassa tapauksista yrityksen maksukyky oli huono ja yritys oli ollut jonkinlaisten velkajärjestelyiden alaisuudessa.

Keskusteltaessa tapausten yleisyydestä haastateltava ei halunnut lähtenyt arvioimaan tarkemmin kuinka yleisiä ne todellisuudessa ovat. Haastateltava toteaa, että väärinkäytöksiä tapahtuu ja niitä tulee vastaan säännöllisen epäsäännöllisesti, mutta ei kuitenkaan pidä niitä kovin yleisinä. PwC:n tuottaman Global Economic Crime and Fraud Surveyn (2018) mukaan 46 prosenttia pohjoismaisista organisaatioista on joutunut talousrikoksen tai väärinkäytöksen uhriksi ja joista 34 prosenttia oli organisaation sisäisten toimijoiden tekemiä.

5. Yhteenveto ja Johtopäätökset

Tämän luvun tarkoituksena on koota yhteen tutkimuksen teorian ja empiirisen osuuden tärkeimmät havainnot. Kohdassa 5.1 käydään läpi tutkimuksen yhteenveto ja pääkohdat. Kohdassa 5.2 käydään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä ja pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin tutkimustuloksien pohjalta. Kohdassa 5.3 käydään läpi tutkimuksen yleistettävyyttä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka suomalaiset osakeyhtiöt voisivat ennaltaehkäistä sisäisiä taloudellisia väärinkäytöksiä. Tutkimus pyrki myös selvittämään mitkä tekijät ovat mahdollistaneet väärinkäytöksen tapahtumisen, sekä millaisia väärinkäytöksiä suomalaisissa yrityksissä tapahtuu. Alakysymysten tarkoituksena on tunnistaa todennäköisimpiä uhkakuvia ja riskejä, joita yritykset voivat kohdata ja näin tukea päätutkimuskysymystä ja selvittämään kuinka näiltä voitaisiin välttyä. Korkeimman oikeuden ennakkopäätösten roolina on tuoda tutkimukseen todellisia tapauksia ja pyrkiä selvittämään mitkä ovat olleet näiden tapauksien taustat. Tilintarkastajan haastattelulla taas haluttiin tuoda tutkimukseen käytännön kokemusta ja mielipiteitä aiheesta. Kolmantena tärkeänä osana tutkimuksessa on haastattelun ja oikeustapauksien vertaaminen aihepiiristä aikaisemmin tehtyjentutkimuksien ja selvityksien tuloksiin ja pyrkiä löytämään mahdollisia yhtäläisyyksiä. Lisäksi tutkimustuloksien tulkinnassa on pyritty hyödyntämään alankirjallisuutta ja asiantuntijoiden kommentteja eri lähteissä.

Koska ihmiset ovat organisaation keskiössä ja heillä on vaikutusvaltaa organisaatiossa tehtäviin päätöksiin, on väärinkäytöksiltä kokonaan välttyminen lähes mahdotonta. Väärinkäytösten määrät ja niiden aiheuttamat taloudelliset vahingot ovat kasvaneet viime vuosia, minkä takia aihepiiriin onkin yrityksissä alettu kiinnittämään enemmän huomiota.

Luodun viitekehyksen avulla on tulkittu empiirisen tutkimuksen tuottamia tuloksia mahdollisimman kattavasti ja vastattu asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa alakappaleessa perehdytään näiden vastauksien tulkintaan.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka suomalaiset osakeyhtiöt voisivat ennaltaehkäistä väärinkäytösten tapahtumista. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät ovat mahdollistaneet väärinkäytösten tapahtumisen ja minkä tyyppisiä väärinkäytöksiä yrityksissä tapahtuu.

Korkeimman oikeuden ennakkopäätöksistä tuli toistuvasti esiin tekojen taloudelliset motiivit, joko oman tai intressipiirin taloudellisen hyödyn tavoittelemisen muodossa. Toinen yhdistävä tekijä oli se, että jokaisessa tapauksessa tekijänä oleva henkilö kuului yrityksen johtoon. Tämä havainto oli yllättävä ja aihealuetta tutkivasta kansainvälisestä kyselystä oli saatu tästä havainnosta poikkeavia tuloksia. Association of Certified Fraud Examinersin tuottama Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations tutkimuksen mukaan ylin johto ja omistajat olivat osallisena ainoastaan 23 % kaikista väärinkäytöstapauksista, mutta aiheuttavat merkittävän osan kaikista taloudellista menetyksistä. Poikkeama Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations tutkimuksesta todennäköisesti johtuu kahdesta selittävästä tekijästä. Ensimmäinen tekijä on otannan pienikoko, joka johtui sopivien tapauksien rajallisesta määrästä Finlexin arkistoista, eikä vastaavaa tietokantaa mistä tapauksia etsiä löytynyt. Toinen selittävä tekijä todennäköisesti oli se, että käytetty otanta oli korkeimman oikeuden ennakkopäätöksistä ja todellisuudessa harvan väärinkäytöksen käsittely päättyi korkeimman oikeuden käsiteltäväksi. Osa väärinkäytöksistä ei välttämättä päädy ollenkaan rikostutkintaan. Association of Certified Fraud Examinersin tuottaman Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations tutkimuksen mukaan 50 prosenttia kaikista tapahtuneista väärinkäytöksistä ei päädy rikostutkintaan. Tästä johtuen tutkimuksen otantaan oletettavasti sattui keskivertoa vakavampia väärinkäytöksiä. Tämän puolesta puhuu myös tutkimuksissa tehty huomio siitä, että mitä ylemmäs organisaatiossa mennään usein väärinkäytösten volyyymi ja vakavuus kasvavat, sekä niiden tekeminen helpottuu. Kaikissa otantajoukon tapauksissa rikoshyötyä saatu varallisuus oli määrältään merkittävä suhteutettuna yrityksen liiketoimintaan. Lisäksi suurimmassa osassa tapauksissa tuomio tuli törkeästä eikä perusmuotoisesta tekotavasta. Yleisimmät syytekohdat olivat törkeä velallisen epärehellisyys ja törkeä kirjanpitorikos.

Haastattelussa tärkeinä seikkoina korostui johdon vastuu ja oikeanlaisen valvontakulttuurin luominen. Lisäksi toimivien valvontaprosessien luominen ja tuloksien seuraaminen oli oleellisessa roolissa haastattelijan mielestä. Näiden tärkeyttä korostetaan myös alan

kirjallisuudessa ja asiantuntijoiden kommentteissa. Haastattelijan kertomat esimerkkitapaukset olisi luultavasti oltu estettävissä toimivien valvontaprosessien avulla. Esimerkki tapaukset toivat hyvää käytännön näkökulmaa tutkimukseen ja olivat tyypiltään hyvin erilaisia verrattuna korkeimman oikeuden ennakkopäätöksiin. Tämän tyyliä tapauksia olisi haluttu tutkimukseen enemmänkin, mutta niiden löytäminen osoittautui todella haastavaksi.

Merkittävänä huomiona oikeustapauksista ja haastattelusta nousi esiin pienien yhtiöiden haastava asema väärinkäytöksen ehkäisyssä. Oikeustapauksista suurin osa oli työntekijämäärältään suhteellisen pieniä yhtiöitä, joissa johdolla tai pahimmillaan yhdellä henkilöllä oli täydellinen päätäntävalta kaikista yrityksen asioista, joka tekee valvontajärjestelmien luomisen käytännössä mahdottomaksi. Mahdollisena ratkaisuna ongelmaan voisi olla ulkoisen tarkastustoiminnan lisääminen esimerkiksi tilintarkastus rajoja laskemalla.

Toisena haasteena pienissä yhtiöissä on usein se, että vaikka väärinkäytöksiä haluttaisiinkin valvoa, se on rajallisista resursseista johtuen usein hyvin haastavaa. Kun resurssit ja työntekijä määrä ovat pieniä töiden eriyttäminen, kompensoivat kontrollit ja neljän silmän periaatteen noudattaminen ovat usein mahdotonta toteuttaa. Kaikissa otantajoukoin tapauksissa väärinkäytökset onnistuivat, siksi että tekijällä oli valtuudet operoida käytännössä kaikkia yrityksen toimintoja, eikä minkäänlaisia valvontatoimenpiteitä ollut.

Yhdistävänä tekijänä lähes kaikilla tapauksilla oli jonkinlainen velkajärjestely tai maksukyvyttömyys, mikä aiheutti tekijälle taloudellista painetta ja ajoi tekemään väärinkäytöksen saadakseen varallisuutta turvaan velkajärjestelyiden piiristä. Lähes kaikissa tapauksissa oli kyse ainakin jonkinasteisesta kirjanpitorikoksesta, jonka avulla tekijät pystyivät esimerkiksi luomaan tekaistuja laskuja tai tekemään perusteettomia tilisiirtoja. Motiivi on linjassa alankirjallisuudessa mainittujen tyypillisimpien motiivien ja taustatekijöiden kanssa. Ehkä mielenkiintoisin tutkimuksessa eteen nousut taustatekijä/motiivi yhdistelmä oli haastateltavan kertomassa tapauksessa case A, jossa väärinkäytös syntyi lähes täydellisesti Wellsin (2001) Fraud Trianglen mukaisesti. Sunnuntaivuoro ryhmä näki mahdollisuuden ja teki rationaalisen päättelyn siitä, että kukaan ei seuraa palkkajärjestelmää ja heillä oli intressi tehdä lisätienestettä. Tämä kaikki kokonaisuutena ajoi ryhmän tekemään väärinkäytöksen ja jättämään kertomatta havaitsemastaan virheestä palkanlaskennassa.

Tutkielma ei ehkä antanut sellaisia vastauksia mitä ennen tutkimuksen aloittamista olisi voinut odottaa, johon suurena syynä oli otantajoukon keskittyminen pieniin yhtiöihin ja keskimääräistä törkeämpiin tekotapoihin. Tutkimus kuitenkin tarjosi mielenkiintoisia havaintoja nimenomaan pienien yhtiöiden haasteista ja herätti paljon lisäkysymyksiä siitä, kuinka näihin haasteisiin voitaisiin vastata. On huomioitava, että Suomessa toimii 292 377 yritystä (pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous), joista 93 prosenttia on alle 10 hengen yrityksiä. Tästä johtuen pienien yhtiöiden väärinkäytöksien ehkäiseminen on kansallinen haaste, joka koskee merkittävää osaa suomalaisista yrityksistä. (Yrittäjät.fi)

Johtopäätöksenä voidaan myös sanoa, että vaikka yrityksellä ei olisi resursseja toteuttaa sisäistä valvontaa täydellisesti esimerkiksi COSO-mallin mukaisesti, on sen edes osittaisesta käyttöönotosta tai vaikutteiden ottamisesta hyötyä sisäisen valvonnan toteuttamisessa niin valvontatoimenpiteiden, kuin liiketoimintaprosessien tehostamisen kannalta.

5.3 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimus tarjoaa osakeyhtiöiden johdolle suomalaista näkökulmaa sisäisen valvonnan toteuttamiseen. Etenkin pienten ja keskisuurien yritysten johto pystyisi varmasti hyödyntämään tutkimuksen tuloksia oman yrityksensä riskienhallinnan kehittämisessä.

Tutkimuksessa on tuotu esille monipuolisesti eri mielipiteitä niin alankirjallisuudesta, kotimaisilta asiantuntijoilta, kansainvälisistä tutkimuksista, sekä havainnollistettu tutkittavaa ilmiöitä käytännön esimerkkien ja oikeiden oikeustapauksien avulla. Tutkimuksen luotettavuutta pienentää hieman otantajoukon pieni koko, mutta saadut tulokset olivat kuitenkin selitettävissä suurimmilta osin aiempien tutkimuksien ja asiantuntija mielipiteiden avulla.

Haastatteluna avulla on tutkimukseen pyritty tuomaan konkreettista analyysia luotettavasta lähteestä. Pienestä otannasta huolimatta ennakkotapauksien tutkiminen suoritettiin objektiivisesti ja tutkimuksen uudelleen tekeminen todennäköisesti johtaisi tätä tutkimusta vastaavaan lopputulemaan.

Jatkotutkimusmahdollisuutena olisi tehdä kvantitatiivinen tutkimus sisäisen valvonnan hyödyntämisestä suomalaisissa osakeyhtiöissä. Tutkimus vertaisi eri koko luokkien

yhtiöiden toimintaa numeroiden avulla. Kyselylomake lähettäisiin useille suomalaisille yhtiöille. Kysymykset pyrkisivät selvittämään, kuinka yleistä sisäisen valvonnan hyödyntäminen on, onko yrityksessä tapahtunut väärinkäytöksiä ja onko mahdollisten väärinkäytösten tapahtumisen jälkeen otettu käyttöön jonkinlaisia valvontaprosesseja. Aiheesta on hieman vastaavanlaisia ulkomaalaisia tutkimuksia, joihin kotimaan tuloksia olisi mielenkiintoista verrata.

LÄHDELUETTELO

Accounting Hub (2022). Limitations Of Internal Control. [verkkodokumentti]. [viitattu 23.05.2022]. Saatavilla: <https://www.accountinghub-online.com/limitations-of-internal-control/>

Alasuutari, P (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino

Arwinge, O (2013). Internal Control- A Study of Concept and Themes. Physica, Heidelberg.

Arvopaperimarkkinayhdistys. Lainsäädäntö ja viranomaisohjeistus. [verkkodokumentti]. [viitattu 12.10.2021]. Saatavilla: <https://cgfinland.fi/yleista-itsesaantelysta/lainsaadanto-ja-viranomaisohjeistus/>

Association of Certified Fraud Examiners (2022). Occupational Fraud 2022: A Report to the nations. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.11.2021]. Saatavilla: <https://acfe-public.s3.us-west-2.amazonaws.com/2022+Report+to+the+Nations.pdf>

Cheng, Q (2018). Internal Control and Operational Efficiency. Contemporary Accounting Research. Vol. 35, nro. 2, s. 1102-1139.

Cappiello, A (2020). The European Insurance Industry Regulation, Risk Management, and Internal Control. Springer International Publishing.

Chiu, T (2019). The COSO Framework in Emerging Technology Environments: An Effective In-Class Exercise on Internal Control. American Accounting Association. Vol. 26, nro. 2, s. 89-98.

Code Of Conduct. (2020) Yhdysvaltojen ”innovatiivisin” yritys. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.11.2021]. Saatavilla: <https://www.codeofconduct.fi/2020/05/05/yhdysvaltojen-innovatiivisin-yritys/>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). [2017] Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance [verkkodokumentti]. [viitattu 27.03.2022]. <https://www.coso.org/documents/2017-coso-erm-integrating-with-strategy-and-performance-executive-summary.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). [2013] Internal Control—Integrated Framework. [verkkodokumentti]. [viitattu 26.03.2022]. Saatavilla: <https://www.coso.org/documents/coso-icif-11x17-cube-graphic.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). [2004] Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan) [verkkodokumentti]. [viitattu 27.03.2022]. Saatavilla: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-finnish.pdf>

Directors Institute Finland. (2020) Tarkastusvaliokunta, sisäinen tarkastus. [verkkodokumentti]. [viitattu 23.11.2021]. Saatavilla: <https://dif.fi/osa/tarkastusvaliokunta-ja-sisainen-tarkastus/>

Edirisinghe Vincent, N & Barkhi, R. (2021) Evaluating Blockchain Using COSO. Current issues in auditin. Vol.15, nro. 2.

Finanssivalvonta. (2018) Sisäinen ohjeistus ja henkilöstön koulutus. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.11.2021]. Saatavilla: <https://www.finanssivalvonta.fi/pankki/rahanpesun-estaminen/riskiperusteinen-arviointi-sisainen-ohjeistus-ja-henkiloston-koulutus/>

Global Suite Solutions. (2017) What is COSO's model? How do we manage risk? [verkkodokumentti]. [viitattu 21.11.2021]. Saatavilla: <https://www.globalsuitesolutions.com/what-is-cosos-model-how-do-we-manage-risk/>

Juutinen, S (2016). Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki, Talentum Media

Kagermann, H (2008). Internal Audit Handbook : Management with the SAP®-Audit Roadmap. Berlin, Heidelberg : Springer-Verlag

Kento, W (2020). Investopedia. Sarbanes-Oxley (SOX) Act of 2002. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.11.2021]. Saatavilla: <https://www.investopedia.com/terms/s/sarbanesoxleyact.asp>

KvaliMOTV. Tyypittely. [verkkodokumentti]. [viitattu 15.04.2022]. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html

Lahjontaa koskeva siviilioikeudellinen yleissopimus 65/2004

Lawson, B (2017). A survey on firms' implementation of COSO's 2013 Internal Control–Integrated Framework. Research in accounting regulation. Vol. 29, nro. 1, s. 30-43.

Lynford, G. (2015) Internal Control Audit and Compliance. John Wiley & Sons. Inc. Hoboken. New Jersey.

Minilex (b). Immateriaalioikeus [verkkodokumentti]. [viitattu 13.04.2022]. Saatavilla: <https://www.minilex.fi/t/immateriaalioikeus>

Minilex (a). Mikä on liikesalaisuus? [verkkodokumentti]. [viitattu 13.04.2022]. Saatavilla: <https://www.minilex.fi/a/mik%C3%A4-on-liikesalaisuus>

Moeller, R (2007) COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Intergrated ERM Framework. John Wiley & Sons. Inc. Hoboken. New Jersey.

Niemi, P (2018) Sisäinen tarkastus käytännössä. Helsinki Alma Talent.

Pfister, J. (2009). Managing Organizational Culture For Effective Internal Control: From Practice to Theory. Heidelberg: Physica-Verlag HD

Poliisi. Rahanpesu. [verkkodokumentti]. [viitattu 13.04.2022]. Saatavilla: <https://poliisi.fi/rahanpesu>

PwC. (2018) PwC:n tutkimus: Väärinkäytösten laajuus ja vaikutus lisääntyneet [verkkodokumentti]. [viitattu 12.10.2021]. Saatavilla: <https://uutishuone.pwc.fi/pwcn-tutkimus-vaarinkaytosten-laajuus-ja-vaikutus-lisaantyneet>

Pöytäkangas. (2019). Tietoakseli. Sisäinen tarkastus - turhaako? [verkkodokumentti]. [viitattu 23.11.2021]. Saatavilla: <https://www.tietoakseli.fi/blogi/sisainen-tarkastus-turhaako/>

Ratsula, N. (2021). Sisäinen valvonta: käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen. Helsinki, Edita.

Ratsula, N. (2016). Yrityksen sisäinen valvonta. Edita. Kerava

Riskiblogi. (2017). COSO ERM uudistui – eroon kuutioajettelusta [verkkodokumentti]. [viitattu 94.04.2022]. Saatavilla: <https://riskiblogi.fi/?p=429>

Riskikompassi. Riskienhallinnan viitekehyksiä. [verkkodokumentti]. [viitattu 28.03.2022]. Saatavilla: <https://riskikompassi.fi/johtaminen/viitekehyksia/>

Sihvonen, J. & Uusi-Hautamaa, L. (2019) Väärinkäytökset Yrityksissä. Helsinki, Alma Talent.

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance). (2010). [verkkodokumentti]. [viitattu 21.11.2021]. Saatavilla: <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/6/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>

Tuomi, J (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wells, J. (2001). Why Employees Commit Fraud. Journal of Accountancy. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.04.2022]. Saatavilla: <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2001/feb/whyemployeescommitfraud.html>

Yrittäjät. Yrittäjyys Suomessa. [verkkodokumentti]. [viitattu 17.04.2022]. Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>

Korkeimman oikeuden ennakkopäätökset

KKO:2021:34 Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2021/20210034?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6>

KKO:2020:101 Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2020/20200101?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6>

KKO:2018:20 Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2018/20180020?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6>

KKO:2018:12 Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2018/20180012?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6>

KKO:2015:88 Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2015/20150088?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6>

KKO:2013:93 Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2013/20130093?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirjanpitorikos>

KKO:2011:64 Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2011/20110064?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6>

KKO:2010:91 Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2010/20100091?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirjanpitorikos>

KKO:2005:119 Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2005/20050119?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6>

KKO:2005:68 Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2005/20050068?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6>

KKO:2001:86 Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2001/20010086?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirjanpitorikos>

KKO:2001:85 Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2001/20010085?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6>

Haastattelu

PwC:n KHT-tilintarkastajan haastattelu (2021). [videopuhelu 06.12.2021].

Liitteet

Liite 1. Haastattelun kysymysrunko.

Työnkuvasi/kokemus?

Miten koet sisäisen valvonnan roolin väärinkäytöksiä ehkäisyssä?

Miten koet organisaatioiden johdon ja hallituksen roolin väärinkäytösten ehkäisyssä?

Miten koet sisäisen tarkastuksen roolin väärinkäytöksiä ehkäisyssä?

Mitkä ovat mielestäsi organisaation tärkeimmät keinot väärinkäytöksiä ehkäisyssä?

Miten koet tilintarkastuksen roolin väärinkäytöksiä ehkäisyssä?

Miten koet millä keinoilla organisaatiot voisivat ennaltaehkäistä väärinkäytöksiä henkilöstöriskien hallinnan näkökulmasta?

Tapauksissa, joita olet kohdannut mitkä tekijät ovat mahdollistaneet väärinkäytöksiä tapahtumisen?

Tapauksissa, joita olet kohdannut mitkä ovat olleet väärinkäytöksiä takana olleet riskitekijät ja motiivit?

Kuinka yleisiä mielestäsi sisäiset väärinkäytökset ovat suomalaisissa osakeyhtiöissä?

Kuinka yleistä on, että suomalaisella osakeyhtiöllä on käytössään jokin sisäisen valvonnan viitekehys esimerkiksi COSO-malli?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit nostaa esille liittyen tutkittavaan aihepiiriin?