

Niina Ratsula

Tuloksellinen compliance- ohjelma

Miten luoda eettisesti kestävällä
liiketoiminnalla kilpailuetua

ALMA INSIGHTS
2024 HELSINKI

Copyright © 2024 Alma Media Finland Oy ja Niina Ratsula

ISBN: 978-952-14-5114-0

ISBN: 978-952-14-5119-5 (sähkökirja)

Kansi: Saara Helkala

Ulkoasu / Taitto: Ana Mitrunen ja Aste Helsinki Oy

Paino: BALTO print, Liettua 2024

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almainsights.fi

Sisällys

KIRJOITAJASTA	11
ALKUSANAT	13
1 MIKSI YRITYSTEN KÄYTTÄYTYMISELLÄ ON MERKITYSTÄ	17
1.1 Huonoa käytöstä hyvistä aikeista huolimatta	17
1.2 Se mikä on laillista, ei aina ole eettisesti kestäväää	20
1.2.1 Compliance-riskit	22
1.2.2 Compliance vs. ethics	23
1.2.3 Eettisesti kestävä toiminta ei ole ylellisyyttä	26
1.2.4 ”Oikein toimimisen” ongelma	27
1.3 Compliance-ohjelman tavoite	30
1.3.1 Mihin compliance-ohjelmia tarvitaan?	30
1.3.2 Compliance-ohjelman keskeiset osa-alueet	32
1.3.3 Compliance-ohjelma auttaa tekemään parempia päätöksiä	35
1.3.4 Compliance-työtä ei tehdä compliance officeria varten	38
1.3.5 Tavoitteena epämukavuus	39
1.3.6 Millainen on tuloksellinen compliance-ohjelma?	40

2	FROM SOFT LAW TO HARD LAW – VAPAAEHTOISESTA OHJEISTUKSESTA LAIN KIRJAIMEEN	45
2.1	Keskeinen compliance-sääntely	45
2.2	Kestävyyssääntelyn murros	47
2.3	Soft law – vapaaehtoiset toimintaohjeet ja viitekehykset	48
2.3.1	YK:n Global Compact -aloite	49
2.3.2	YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (SDG:t)	51
2.3.3	ILO:n kolmikantainen periaatejulistus	52
2.3.4	OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille	53
2.3.5	YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet	56
2.4	Yritysvastuudirektiivi (CSDDD)	56
2.4.1	Keskeinen sisältö	57
2.4.2	Mitä huolellisuusvelvoite tarkoittaa käytännössä?	59
2.4.3	Mikä on riittävää huolellisuutta?	60
2.5	Kestävyyssraportointidirektiivi (CSRD)	62
2.5.1	Kestävyyssraportoinnin soveltamisala	62
2.5.2	Keskeiset huomiot uudesta kestävyysraportoinnista	63
2.6	Muu yritysvastuusääntely	65
3	CODE OF CONDUCT – YRITYKSEN PERUSTUSLAKI	67
3.1	Oikein toimimisen säännöt	68
3.2	Keitä eettiset periaatteet koskevat?	69
3.2.1	Toiminta kumppaneiden kanssa	71
3.3	Mihin eettisissä periaatteissa pitäisi ottaa kantaa?	72
3.4	Code of Conductin laatiminen – kolmen vaiheen prosessi	77

3.4.1	1	Kontekstin ymmärtäminen ja sitoutuminen	78
3.4.2	2	Eettisten periaatteiden sisällön laatiminen	82
3.4.3	3	Periaatteiden todeksi eläminen eli käytäntöön vieminen	89
3.5		Entä kun toimitaan periaatteiden vastaisesti?	95
4		HYVIN SUUNNITELTU COMPLIANCE-OHJELMA	97
4.1		Riskien arviointi	97
4.1.1		Kokonaiskuvasta <i>miten</i> -riskeihin	98
4.1.2		Riskiarvion laatimisen kolme askelta	100
4.1.3		Menetelmät riskiarvion toteuttamiseen	104
4.2		Politiikat ja menettelytavat	110
4.2.1		Politiikkojen ja ohjeistusten laatiminen	114
4.2.2		Sääntöjen käytäntöön vieminen	116
4.2.3		Seuranta	117
4.2.4		Ohjeiden päivittäminen	118
4.2.5		Nolla-toleranssista ohjeisiin, prosesseihin ja kontrolleihin	118
4.3		Viestintä ja koulutus	121
4.3.1		Tehokas viestintä vetoaa tunteisiin ja on jatkuvaa	122
4.3.2		Tuloksellisen compliance-koulutusohjelman osatekijät	125
4.3.3		Miksi eettistä päätöksentekoa on vaikea kouluttaa?	128
4.3.4		Vaikuttavan koulutuksen muistilista	130
4.3.5		Koulutuksen seuranta	135
4.4		Ilmoituskanavat ja sisäiset selvitykset	138
4.4.1		Erilaisia ilmoituskanavia	139
4.4.2		Ilmoittajan suojelu ja vastatoimet	144
4.4.3		Ilmoituskanavan käyttöönotto	148

4.4.4	Ilmoitusten riippumaton käsittely	158
4.4.5	Ilmoituskanavasta viestiminen	163
4.4.6	Mikä on tavoitemäärä ilmoituksia?	164
4.4.7	Asennoituminen kanavia kohtaan: uhka vai mahdollisuus?	166
4.5	Kolmannet osapuolet	170
4.5.1	Due diligence uusille kolmansille osapuolille	174
4.5.2	Riskienhallinnan integroiminen osaksi liiketoiminnan prosesseja	180
4.5.3	Varoitusmerkit – red flags	185
4.6	Yritysosot	188
4.7	Yhteenveto	191

5 COMPLIANCE-OHJELMAN RESURSSIT JA TOIMIVALTA 193

5.1	Ylimmän ja keski johdon sitoutuminen oikein toimimiseen	193
5.1.1	Johto roolimallina	194
5.1.2	Compliance-työ auttaa johtoa kantamaan vastuutaan	197
5.2	Compliance-toiminnon autonomia ja resurssit	201
5.2.1	Organisatorinen asema ja riippumattomuus	201
5.2.2	Tehtävät ja vastuut	206
5.2.3	Resursointi	209
5.2.4	Yhteistyö organisaatiossa	213
5.3	Palkitsemisen rakenteet ja seuraukset sääntöjen rikkomisesta	220
5.3.1	Ihanteellinen palkitsemismalli?	221
5.3.2	Mitä vs. miten	223

5.3.3	Vastuullisuus ja compliance palkitsemisen perusteena	225
5.3.4	Seuraukset sääntöjen rikkomisesta	227
5.4	Yhteenveto	231
6	TOIMIIKO COMPLIANCE-OHJELMA KÄYTÄNNÖSSÄ?	233
6.1	Jatkuva parantaminen, säännöllinen testaus ja arviointi	233
6.1.1	Miten mitata compliance-ohjelman onnistumista?	234
6.1.2	Mittaroinnin sudenkuopat	237
6.1.3	Ratkaisuna toisiaan tukevat, tarkkaan valitut mittarit	240
6.1.4	Sisäinen tarkastus ja kontrollitestausta	243
6.1.5	Muita indikaattoreita seurantaan	244
6.2	Väärinkäytösepäilyjen tutkinta	248
6.2.1	Sisäiset selvitykset	249
6.2.2	Päätöksen tekeminen sisäisen selvityksen aloittamisesta	251
6.2.3	Sisäisen selvityksen suunnittelu	256
6.2.4	Tiedon kerääminen ja faktojen arviointi	258
6.2.5	Dokumentointi ja raportointi	264
6.3	Seuraamukset ja korjaavat toimenpiteet	268
6.4	Yhteenveto	273
7	KILPAILUETUA EETTISESTI KESTÄVÄLLÄ LIIKETOIMINNALLA	275
7.1	Reagoinnista aktivismiin	276
7.2	Pakollisesta pahasta liiketoimintaan integroiduksi	277
7.3	Formaalista rakenteesta kulttuurin kehittämiseen	280

7.4	Ilmoituskanavista aktiiviseen kuuntelemiseen	282
7.5	Compliancesta kestävään liiketoimintaan	285
7.6	Riskeistä vaikutuksiin	287
8	LOPUKSI	291
	LIITE 1: ESIMERKKI COMPLIANCE-RISKIARVION KYSYMYPATTERISTOSTA	295
	LÄHTEET	297

Kirjoittajasta

Niina Ratsula on vuodesta 2006 lähtien pyrkinyt löytämään vastaus-ta kysymykseen, miksi yritykset, yksi toisensa jälkeen, epäonnistuvat tavoitteissaan tehdä eettisesti kestävää liiketoimintaa.

Niina aloitti työuransa SOX-compliance-ohjelmien, sisäisten kontrol-lien ja sisäisten tarkastusten parissa Nokiassa, ja vuosina 2013–2018 hän vastasi Kemiran globaalista Ethics & Compliance -toiminnosta. Vuodesta 2018 lähtien hän on toiminut arvostettuna eettisen liiketoi-minnan ja compliance-ohjelmien neuvonantajana perustamassaan Code of Conduct Companyssa ja ollut pystyttämässä ja kehittämässä kymmenten organisaatioiden compliance-ohjelmia lukuisilla toimi-aloilla globaalissa ja lokaalissa kontekstissa.

Vuonna 2020 Niina väitteli kauppatieteiden tohtoriksi Turun yli-opiston kauppakorkeakoulusta, laskentatoimen ja rahoituksen lai-toksesta, keskeisenä väitteenään, että toimivan compliance-ohjelma salaisuus on yrityskulttuuri, joka tukee virallisia compliance-raken-teita. Niina uskoo, että compliancen täytyy herättää tunteita: pelot-telun ja oman harkinnan käytön lamauttamisen sijaan tuloksellinen compliance-ohjelma auttaa yksilöitä tekemään parempia, kestävämp-iä päätöksiä ja kantamaan niistä vastuuta.

Niina on kirjoittanut jo kahdeksan kirjaa compliance-ohjelmien, si-säisen valvonnan ja eettisesti kestäväen työelämän teemoista, ja hän

on yksi kysytyimpiä vastuullisuusteemoista puhuvia esiintyjii Suomessa. Niina on perustanut kollegansa ja ystävänsä Anna Rombergin kanssa Nordic Business Ethics (NBE) -aloitteen, joka on vuodesta 2019 saakka toiminut kohtaamispaikkana ethics & compliance -työtä tekeville ammattilaisille Pohjoismaissa ja herättänyt myös kansainvälistä kiinnostusta. NBE on perustamisvuodestaan lähtien tuottanut joka vuosi laajoja selvityksiä eettisen työelämän ja compliance-ohjelmien tilasta pohjoismaissa. Niina pitää myös suosittua Moraalit(on)-podcastia, jossa pohditaan eettisesti kestävän työelämän ja liiketoiminnan kysymyksiä.

Lisätietoja: niinaratsula.com, nordicbusinessethics.com, codeofconduct.fi

Alkusanat

Minulla on ollut kunnia jo yli vuosikymmenen ajan olla rakentamassa ja mukana kehittämässä ethics & compliance -ohjelmia erityisesti Suomessa, mutta myös monissa yhtiöissä, jotka pitävät pääkonttoriaan Suomen rajojen ulkopuolella. Ja jo tätä ennen olen saanut tehdä töitä compliancen ja riskienhallinnan parissa, aikana, jolloin compliance-ohjelmat eivät olleet vielä vakiintuneet perinteisten, globaalisti toimivien teollisuusyhtiöiden hyvän hallinnon rakenteisiin.

On ollut mielenkiintoista seurata, miten ala kehittyy ja miten compliance-ohjelmien perinteinen scope on laajentunut kilpailuoikeuden ja korruption riskeistä kattamaan myös pakotteet, tietosuojan, yhdenvertaisuuden ja muut ihmisoikeuskysymykset. Yritysvastuun sääntely tuo uusia vaatimuksia ja mahdollisuuksia myös compliance-ammattilaisten työnkuvaan ja tarjoaa entistä merkittävämmän oikeutuksen huolelliselle ethics & compliance -työlle.

Compliance-ohjelmissa ei ole kyse pelkästään lainsäädännön velvoitteiden täyttämisestä, vaan eettisesti kestävästä liiketoiminnan rakentamisesta. Eettinen liiketoiminta puolestaan ei voi mitenkään olla mahdollista ilman niitä yksilöitä, jotka johtavat ja mahdollistavat liiketoimintaa. Eettisesti kestävästä liiketoiminnan ytimessä onkin ennen kaikkea kyse ihmisistä: siitä, miten vahvistamme ihmisten lähtökohtaisesti hyvää tarkoitusta toimia eettisesti kestävien arvojen mukaan ja tehdä vastuullisia ratkaisuja työnsä yhteydessä. Vaikut-

tavalla ja tuloksellisella compliance-työllä voimme edistää ihmisten kykyä rakentaa oikein toimimisen kulttuuria ja kestäväää liiketoimintaa.

Tämän kirjan otsikko lupaa kilpailuetua eettisesti kestäväällä liiketoiminnalla. Tämä kilpailuetu on mahdollista saavuttaa ethics & compliance -työllä, joka ymmärtää ihmisen käyttäytymistä ja organisaation johtamis- ja palkitsemiskäytäntöjen vaikutusta paineen alla toimiviin ihmisiin sekä kohdentaa one-size-fits-all-lähestymistavan sijaan compliance-työn sinne, missä riski on. Sinne, missä tehdään niitä päätöksiä, jotka ilman eettistä harkintaa saattavat realisoitua compliance-riskeinä.

Compliance-työn tavoitteena ei ole ensisijaisesti suojata yrityksen brändiä ja hallita maineriskejä. Hyvä maine ja sen mukanaan tuoma positiivinen vaikutus työnantajamielikuvaan, työntekijäkokemukseen, asiakaskokemukseen ja velkarahan hintaan ovat kaikki seurausta siitä, että liiketoimintaa lähtökohtaisesti tehdään vilpittömästi ja eettisesti kestävien arvojen pohjalta.

Minulla on ollut valtava kunnia olla rakentamassa ja kehittämässä ethics & compliance-ohjelmia laajalla skaalalla asiakastoimeksiantojeni kautta lukuisissa organisaatioissa. Jokainen projekti auttaa oivaltamaan jotain uutta ja tuo uuden lisämausteen työhön. Olen ollut etuoikeutettu saadessani kehittää pohjoismaista compliance-ohjelmien kenttää eturivin pioneerin Anna Rombergin kanssa. Yhdessä ja kumppaniemme tukemana olemme onnistuneet luomaan Nordic Business Ethics (NBE) -aloitteen, joka toimii katalysaattorina eettisen liiketoiminnan edistämisen keskusteluissa.

Tuhannet ihmiset ovat jo osallistuneet NBE:n tarinaan olemalla mukana tapahtumissamme, tutkimuksissamme ja viemällä niistä saa-

tuja oppeja eteenpäin omissa organisaatioissan. Saatu palaute ja inspiraatio on motivoinut meitä kehittämään yhteisöä kohti seuraava tasoa.

Tämä kirja auttaa sekä compliance-uraa aloittelevia asiantuntijoita että alan konkareita kohdistamaan voimavaransa sinne, missä compliance-työllä on eniten vaikutusta. Kiitos, että lähdit matkalleni mukaan kohti tuloksellisempaa compliance-työtä!

Ja koska matka olisi varsin yksinäinen ilman seuraa, toivon, että jaat kirjan herättämiä ajatuksia viestittelemällä, soittelemalla tai pohittamalla ääneen sosiaalisessa mediassa. Yhdessä voimme rakentaa compliance-alasta entistä vaikuttavampaa ja merkityksellisempää.

Helsingissä kesäkuussa 2024

Niina Ratsula