

# Lahjonnanvastaiset periaatteet

## Soveltamisohjeet



KESKUSKAUPPAKAMARI



Vaikka lahjonnanvastaisten periaatteiden soveltamisohjeisto on Transparency Internationalin tuottama, sen sisältö ei kirjaimellisesti noudata TI:n virallista kantaa ohjeistossa käsiteltyihin liiketoimintatapoihin. Keskustelu aihepiiristä jatkuu TI:ssä, ja toimintaohjeet kehittyvät jatkuvasti. Nopeasti muuttuvalla alueella ei ole järkevää pyrkiä luomaan kovin tiukasti määriteltyjä toimintatapoja.

---

Suomenkielinen käännös ei ole Transparency Internationalin alkuperäinen teksti, joka on laadittu englanniksi. Suomenkielisen käännöksen on laatinut Leila Mustanoja ja terminologia on viimeistelty yhteistyössä Keskuskauppakamarin kanssa.

---

8-sivuista yleisesitettä ”Lahjonta on rikos, lahjonnanvastaisten liiketoiminnan periaatteet” voi tilata Keskuskauppakamarin Palvelu Oy:stä, puh. (09) 6969 6637.

Joulukuu 2002

## Sisällys

1. Esipuhe
2. Lahjonnanvastaiset periaatteet
3. Tavoitteet
4. Lahjonnanvastaisen ohjelman kehittäminen
5. Ohjelman laajuus
  - 5.1. Lahjukset
  - 5.2. Lahjoitukset poliittiseen toimintaan
  - 5.3. Lahjoitukset hyväntekeväisyyteen ja sponsorointituki
  - 5.4. Voitelurahat
  - 5.5. Lahjat, vieraanvaraisuus ja kulujen maksu
6. Ohjelman toteutukselle asetettavat vaatimukset
  - 6.1. Organisaatio ja vastuualueet
  - 6.2. Suhteet liikekumppaneihin
  - 6.3. Henkilöstöhallinto
  - 6.4. Perehdyttäminen
  - 6.5. Henkilöstön tiedontason lisääminen ja tuen tarjoaminen
  - 6.6. Viestintä
  - 6.7. Sisäinen tarkastus ja tilintarkastus
  - 6.8. Ohjelman toteutumisen ja muutostarpeiden seuranta sekä arviointi

---

Suomi on todettu Transparency Internationalin tekemissä selvityksissä maailman vähiten korruptoituneeksi maaksi. Hyvän aseman säilyttämiseksi Keskuskauppakamari haluaa tarjota suomalaisille yrityksille tietoa ja työkaluja korruption vastaiseen toimintaan.



KESKUSKAUPPAKAMARI

# Esipuhe

Transparency International (TI) kehitti lahjonnanvastaiset periaatteet -ohjeiston yhteistyössä Social Accountability Internationalin (SAI) kanssa. Se osoitti näin halunsa edistää niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin luotavuutta ja uskottavuutta. TI pyrkii yhteistyössä eri tahojen kanssa tekemään aloitteita ja kehittämään käytännön keinoja korruptionvastaiseen työhön. Wolfsbergin rahanpesunvastaiset periaatteet -ohjeisto (kts. kohta 5.) ja TI:n rehellisyssopimus (Integrity Pact, kts. kohta 6.2.) ovat esimerkkejä toteutettavista hankkeista.

Lahjonnanvastaisten periaatteiden kehittämisessä TI toimi sille ominaisella tavalla kokoamalla yhteistyöryhmän projektiin. TI, SAI ja hankkeen ohjausryhmä pitävätkin lahjonnanvastaisten periaatteiden tuottamista pitkäaikaisen prosessin ensi vaiheena. Tavoite on kehittää ja parantaa lahjonnanvastaisen toiminnan standardeja yhteistyössä yksityisen sektorin kanssa. Lahjonnanvastaisten periaatteiden kehittäminen käynnistettiin SAI:n ja ohjausryhmän kanssa. Osallistujat edustivat yrityssektoria, akateemisia piirejä, ammattijärjestöjä ja yleishyödyllisiä yhteisöjä. Ensimmäistä kertaa yrityksille on tarjolla kattavaan lahjonnan estämiseen käytännön työkalu, joka tukee hyvää hallintotapaa. Ohjeisto on kohdennettu pragmaattisesti sellaiselle tasolle, että yritys voi kokea saavansa lisäarvoa periaatteiden soveltamisesta eikä niiden noudattaminen tunnu liian monimutkaiselta tai vaadi liikaa resursseja.

Sisällöltään periaatteet edustavat näkemyksiä, joista ohjausryhmän jäsenet olivat yksimielisiä. Siten ne eivät vastaa ryhmän yksittäisten jäsenten mielipiteitä.

Käytännön kokemusten karttuessa lahjonnanvastaiset periaatteet kehittyvät ja paranevat laadullisesti. Ohjeisto muokkautuu ajan mittaan vastaamaan kansalaisjärjestöjen ja kaikkien asianosaisten jatkuvasti lisääntyviä vaatimuksia, jotka kohdistuvat liike-elämän hyvään hallintoon ja toiminnan rehellisyyteen.

Parhaiden yritysten toimintatavat saattavat joillakin alueilla ylittää lahjonnanvastaisten periaatteiden edellyttämän tason. Ajan mittaan tällaiset toimintatavat voivat muodostua normiksi valtaosassa yrityksissä, ja kenties ne liitetään osaksi ohjeistoa. Tavoitteena on saada lahjonnanvastaisten periaatteista perusta, jolla voidaan jakaa tietoa parhaista toimintatavoista.

TI:n soveltamisohjeisto tarjoaa selventävää taustatietoa lahjonnanvastaisten periaatteista ja käytännön opastusta niille, jotka haluavat soveltaa periaatteita toimintaansa tai arvioida omia menettelyjään. Toivomme ohjeistosta olevan hyötyä. TI on valmis osaltaan tukemaan aktiivisesti lahjonnanvastaisten periaatteiden jatkuvaa kehittämistä.

Laurence Cockroft  
Transparency International  
ohjausryhmän puheenjohtaja  
Lahjonnanvastaiset periaatteet -ohjeisto

# 1. Johdanto

Transparency International TI on tuottanut soveltamisohjeiston lahjonnanvastaisten periaatteiden taustatiedoksi ja selkeytykseksi. Ohjeisto esittelee myös erilaisia etenemistapoja, kun yritykset soveltavat omia lahjonnanvastaisia ohjelmiaan.

Viime vuosina lahjonnanvastaisen ohjeiston tarve on lisääntynyt dramaattisesti. Näyttävät yritysskandaalit ovat saaneet paljon kielteistä julkisuutta ja herättäneet keskustelua yritysten hallintotavoista ja vastuullisuudesta sekä yritysjohdon toimien nuhteettomuudesta. Poliittiseen toimintaan annettuja lahjoituksia tutkitaan entistä tarkemmin. Vuoden 2002 syyskuun 11. päivän traagiset tapahtumat antoivat lisää pontta korruptionvastaiseen keskusteluun nostamalla esiin korruption ja terrorismin välisiä yhteyksiä.

Lahjonnanvastaiset periaatteet -projekti alkoi Transparency Internationalin ja Social Accountability Internationalin yhteisenä hankeselvityksenä vuonna 1999. Aloite tuli yrityksiltä ja kansalaisjärjestöiltä. Hankkeelle nimitettiin ohjausryhmä, jonka jäsenet edustivat yrityssektoria ja kansalaisjärjestöjä. Ohjausryhmän tehtävänä oli kehittää yksimielisesti hyväksytty ohjeisto yrityssektorin käyttöön. TI ja sen yhteistyötahot uskovat, että hanke täydentää OECD:n yleissopimusta, joka kriminalisoi ulkomaisten virkamiesten lahjonnan kansainvälisessä kaupassa.<sup>1)</sup>

Viime vuosina yksityiseen sektoriin on kohdistunut entistä enemmän paineita luoda sääntöjä yritystoiminnan eettisyydelle ja sitä vielä kattavammalle yhteiskuntavastuulle. Markkinatalou-

nessa yritys pyrkii tarjoamaan osakkeenomistajille osinkoja. Ajattelu ”voiton tuottaminen pyhitää keinot” on kyseenalaistettu. Nyt tiedostetaan, että yrityksen tilinpäätös on paljon muutakin kuin edellisen vuoden lukujen ja seuraavan tulosjakson tuottoarvioiden esittely.

Korruptiivisten toimintatapojen hyväksyntä ja käyttö aiheuttavat pitkällä aikavälillä vakavan riskin yrityksen kestäväen kehityksen tavoitteille. Lahjonta voi vakavasti murentaa yrityksen mainetta ja vähentää osakkeenomistajien tuottoa. Liiketoimintaympäristö on muuttunut niin, että kaikki osapuolet vaativat ja painostavat yrityksiä entistä suurempaan vastuullisuuteen ja kestävämpiin toimintatapoihin. Tällöin yritykset eivät enää voi toimia vain lain säättämien minimirajoitusten puitteissa. Yritykset kehittävät itselleen vapaaehtoisia eettisiä ohjeistoja ja periaatteita, joilla pyritään sisäisiin, selkeisiin eettisiin standardeihin perustuviin toimintatapoihin.

Myös viimeaikaiset kansainväliset yleissopimukset – erityisesti OECD:n yleissopimus – ovat edistäneet entistä tiukempien, lakiin perustuvien normien luomista kansainväliseen liiketoimintaan. Enää yritykset eivät voi turvautua korruption ja lahjontaan ilman, että ne samalla altistuvat vakaville kansallisille ja kansainvälisille seuraamuksille.

Lahjonta on merkittävimpiä riskejä yritysmaailmassa, mutta se ei ole saavuttanut yritysten yhteiskuntavastuullisuudessa yhtä tärkeää asemaa kuin ympäristö- ja ihmisoikeusasiat. Tällä hetkellä on käytössä tai selvityksen kohteena suuri määrä yritysten eettisiä ohjeistoja ja alakohtaisia standardeja, jotka käsittelevät yritysjohdon käyttäytymistä. Kuitenkaan yhdessäkään niistä ei käsitellä korruptiota omana erityisalu-

1) OECD:n vuonna 1997 hyväksytty yleissopimus, joka koskee kansainvälisissä liikesuhteissa tapahtuvan ulkomaisiin virkamiehiin kohdistuvan lahjonnan torjuntaa.

eenaan. TI:n lahjonnanvastaisten periaatteiden tavoite on täyttää tämä puute ja tarjota yrityksille toimintamalli käytännön työkaluksi lahjontaa vastaan.

## Toimintamalli yrityssektorille

Lahjonnanvastaiset periaatteet on tarkoitettu yrityksille työkaluksi, joka osoittaa ulkopuolisille niiden soveltavan lahjonnanvastaista hallintotapaa ja benchmarking-käytäntöä. Periaatteita tulee käyttää toimintatapojen arvioinnin ja kehittämisen lähtökohdana. Lahjonnan vastustaminen ei ole johdolle riskitön valinta. Eri yrityksillä on hyvin eritasoisia riskejä. Siksi yritykset halunnevat myös painottaa erilaisia tärkeimmiksi katsomiaan alueita lahjonnanvastaisten periaatteiden aihepiiristä. Lahjonnanvastaiset periaatteet on luotu estämään nimenomaisesti lahjontaa eikä niitä tule pitää täydellisenä eettisenä toimintaohjeistona, vaan ainoastaan yhden aihealueen yksityiskohtaisena selvennyksenä.

## Kohteena lahjonnanvastainen työ

Periaatteet käsittelevät puhtaasti lahjontaa, eivätkä korruptiota yleisesti. Ne eivät käsittele korruptiota siksi, että siinä on kyse paljon laajemmasta kokonaisuudesta. Tämä ohjeisto sisältää jo varsin laajan aihevalikoiman, ja keskittyminen korruptioon olisi vaatinut aihepiirin laajennusta entisestään. Periaatteet kattavat rahanpesua lukuun ottamatta kuitenkin kaikki merkittävimmät alueet, joita pidetään osana yritystoimintaan liittyvää lahjonnanvastaisuutta.

Periaatteissa on käytetty seuraavaa lahjonnan määritelmää: Minkä tahansa lahjan, lainan, maksun, palkkion tai edun tarjoaminen tai vastaanottaminen, jos sen tarkoituksena on saada aikaan epärehellinen tai laitton teko tai luottamuksen rikkominen yrityksen liiketoiminnassa.<sup>2)</sup>

Yritysmailman näkökulmasta määritelmä on laaja-alainen. Se kattaa virka-aseman väärinkäytön tai yrityksen nimissä toimivan työntekijän tai kolmannen osapuolen suorittaman luottamuksen pettämisen tai laittoman teon. Lahjonta voi olla joko aktiivista tai passiivista. Yrityksen työnteki-

jä tai edustaja voi syyllistyä korruptiiviseen käyttäytymiseen antamalla lahjuksen tai yrittämällä tarjota sitä. Päinvastaisissa tapauksissa yrityksen työntekijän tai edustajan voidaan katsoa toimivan korruptiivisesti tavoittelemalla lahjusta, hyväksymällä sen antamisen tai vastaan-ottamalla sen.

Lahjontayrityksen kohteena oleva yrityksen työntekijä toimii korruptiivisesti, jos hän tavoittelee lahjusta tai ottaa sen vastaan tietäen sen olevan korruptiota. Työntekijän tai edustajan ei ole tarpeen itse suorittaa lahjonnan kohteena olevaa tekoa, sillä jo lahjuksen hyväksyminen tai tarjoaminen katsotaan korruptioksi.

Henkilölle tarjottava lahjus tai kolmannelle osapuolelle tarjottava etu ovat samanlaisia korruption muotoja.

## Lahjonnanvastaisten arvojen ja toimintakulttuurin juurruttaminen

Lahjonnanvastaisia periaatteita luotaessa oli tärkeää löytää tasapaino toisaalta sääntöjen noudattamiseen perustuvan lähestymistavan ja toisaalta arvopohjaisen lähestymistavan välillä. Ei riitä, että yritys tukeutuu yksityiskohtaisiin säännöksiin, joita työntekijöiden ja liikekumppaneiden edellytetään noudattavan. Yrityksessä on myös vaalittava arvoja, joiden tuella lahjonnanvastaista hallintotapaa voidaan toteuttaa tehokkaasti. Lahjonnanvastaisten järjestelmien tulee juurruttaa lahjontaa vastustava kulttuuri yrityksen liiketoimintoihin. Tällöin työntekijät ja liikekumppanit eivät ainoastaan noudata määräyksiä, vaan ovat motivoituneet toimimaan lahjonnanvastaisesti. Heillä on johtamiskeinot, taidot ja voimavarat varmistaa tehokkaat lahjonnanvastaiset toimitatavat.

Lahjonnanvastaiset periaatteet sisältävät sekä säädökset että arvopohjan, jotta niillä voidaan saavuttaa tasapaino näiden kahden lähestymistavan välillä. Tätä aihetta käsitellään tuonnempana yksityiskohtaisemmin.

---

2) Ohjausryhmän määritelmä

## Hyvä vai paras toimintatapa?

Lahjonnanvastaiset periaatteet on mitoitettu lähemmäksi hyviä toimintatapoja kuin parhaita mahdollisia malleja. Näin haluttiin varmistaa, että mahdollisimman suuri määrä yrityksiä voi ne hyväksyä. Periaatteita kokeiltiin kolmen yrityksen liiketoiminnassa kolmessa maassa, Intiassa, Sveitsissä ja Azerbaidzanissa. Kokeilu osoitti, että periaatteiden toimintamalli on järkevä ja sopiva käytännön liike-elämään. Arvioiden mukaan periaatteet kehittyvät ajan mittaan vahvemmiksi, mutta ne on suunniteltu käytettäväksi jo välittömästi ja hyödyttämään yrityksiä laajasti myös pk-sektorilla.

## Yritysten välinen lahjonta

Lahjonnanvastaiset periaatteet kattavat lahjonnan kaikissa muodoissaan, olipa kyse sitten virkamiesten tai yksityissektorin työntekijöiden suorittamasta tai heihin kohdistuvasta lahjonnasta. Yrityksen kannalta ei ole eroa, onko vastapuoli julkishallinnon tai yrityssektorin henkilö.

Lahjonnan mahdollisuus on yksityissektorilla aivan yhtä suuri kuin julkishallinnossa. Suurimpien kansainvälisten yritysten liikevaihto ylittää monen maan bruttokansantuotteen. Yksityissektorin ja julkishallinnon raja on hämärtnyt. Siihen ovat vaikuttaneet yksityistäminen, julkiset rahoitusjärjestelyt, yhteisyritykset, vastuun siirto ulkopuolisille laitoksille ja toimintojen ulkoistaminen, esimerkiksi terveystalouksissa. Muutokset tarjoavat keinoja kiertää virkamiesten lahjontaa koskevia kieltoja. Globaalissa taloudessa lahjonnan mahdollisuudesta yksityissektorilla on tullut maailmanlaajuisia, aivan kuten virkamiesten lahjonnasta on tullut kansainvälistä.

Näistä syistä lahjonnanvastaisissa periaatteissa käsitellään sekä yksityissektorin että julkishallinnon lahjontaa.

## Kansallinen ja kansainvälinen lahjonta

Viime aikoina lahjonnanvastaisten säännöksiensä kehityksen painopiste on ollut ulkomaisiin virkamiehiin kohdistuvan lahjonnan kriminalisointi,

mutta lahjonnanvastaiset periaatteet toimivat yhtä tehokkaasti kansallista lahjontaa vastaan. Lahjonnanvastaisten periaatteiden tavoite on auttaa yrityksiä kehittämään menettelytapoja ja toimintoja ehkäisemään kaikenmuotoisen lahjonnan riskiä sekä kotimaassa että ulkomailla.

## Yrityksen koko

Lahjonnanvastaiset periaatteet on tarkoitettu kaikenkokoisten yritysten käyttöön.

Kaikkien yritysten on noudatettava lahjonnanvastaista lainsäädäntöä. Lahjonnasta aiheutuvat seuraamukset ovat yhtä vakavia pienelle kuin suurellekin yritykselle. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä saatetaan kokea, että periaatteet on räätälöity suurille yrityksille, koska niissä esitetään laajoja ja kattavia lahjonnanvastaisia toimintoja, jotka saattavat tuntua ylimitoitetuilta omiin tarpeisiin. Kuitenkin pienessäkin yrityksessä voidaan hyödyntää periaatteita räätälöimällä lahjonnanvastainen ohjelma omaan toimintaan liittyvien riskien pohjalta.

Lahjonnanvastaisten periaatteiden etuna on, että ne tarjoavat pk-yrityksille valmiin yksilöllisesti sovellettavan toimintamallin.

## Riippumaton tarkastustoiminta ja sertifiointi

Lahjonnanvastaiset periaatteet eivät ole laatustandardi, eivätkä ne aseta yrityksille erityisvaatimuksia tulosten saavuttamiseksi tai sertifiointiin hakemiseksi ulkopuoliselta elimeltä. Kuitenkin periaatteita voi käyttää yrityksissä pohjana kehitettäessä järjestelmiä tulosten sertifiointikelpoiseen arviointiprosessiin. Arviointi voi ulottua sisäisestä tarkastuksesta kolmannen osapuolen suorittamaan riippumattomaan tarkastukseen ja sertifiointiin. Sertifiointiin erikoistuneilla laitoksilla on avainasema kehitettäessä tarkastusraportin sisältöä. Kokemukset eri toimialoilta osoittavat, että joissain yrityksissä saatetaan haluta ulkopuolisen tarkastuslaitoksen lausunto siitä, miten yritys noudattaa lahjonnanvastaista ohjelmaansa.

## Soveltamisohjeiston rakenne

Soveltamisohjeisto tarjoaa lisäselvityksiä lahjonnanvastaisten periaatteiden jokaiseen perusosioon. Kunkin osion teksti toistetaan alussa kokonaisuudessaan. Sen jälkeen on taustatietoutta, käytännön toteutuksia sekä avainaiheisiin liittyviä kysymyksiä ja vastauksia (vain muutamissa osioissa).

## 2. Lahjonnanvastaiset periaatteet

---

### Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:

- Yritys kieltää sekä suoran että epäsuoran lahjonnan kaikissa muodoissaan.
  - Yritys sitoutuu lahjonnanvastaisen ohjelman toteuttamiseen käytännössä.
- 

aatteeksi. Termi ”lahjonnanvastainen ohjelma” kattaa tässä ohjeistossa yrityksen kaikki lahjontaa estävät keinot: arvot, menettelytavat, käytännön sovellukset, prosessit, toiminnot sekä ohjeistot.

Lahjonnanvastaiset periaatteet perustuvat siihen, että yritys sitoutuu rehellisyyden, läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden perusarvoihin.

Yritys pyrkii luomaan ja ylläpitämään keskinäiseen luottamukseen perustuvaa toimintakultuuria, jossa ei suvaita lahjontaa.

Lahjonnanvastainen ohjelma muodostaa kokonaisuuden, johon kuuluvat kaikki yrityksen lahjonnanvastaiset keinot: arvot, menettelytavat, toiminnot, koulutus, ohjeistus ja neuvonta.

### Taustaa

Tämän osion kaksi periaatetta toimivat lahjonnanvastaisten periaatteiden perustana. Periaatteissa käytetyt muodot ”tulee”, ”pitää” ja ”on tehtävä” korostavat yritysten veloitetta noudattaa periaatteissa esitettyjä vaatimuksia.

1. Ensimmäisessä periaatteessa tehdään selväksi se, että yrityksen tulee kieltää lahjontaa eikä se saa hyväksyä sitä missään muodossa. Sanat ”suora tai epäsuora” selventävät, että yrityksen ei tule ainoastaan estää lahjontaa (tai lahjonnan yritystä), jota kolmas osapuoli yrittää ilman välikäsiä, vaan sen pitää kieltää myös välikäsien kautta tapahtuva lahjonta.

2. Toinen periaate edellyttää lahjonnanvastaisen ohjelman ensimmäisen periaatteen sisällön soveltamista käytäntöön. Tämä koetaan niin tärkeäksi, että se on nimetty erilliseksi, itsenäiseksi peri-



## 3. Tavoitteet

---

### Lahjonnanvastaisten periaatteiden tavoitteena on:

- Tarjota yrityksille lahjonnanvastaisen toimintapolitiikan sekä riskienhallinnan strategian toimintakehys.
  - Auttaa yrityksiä
    1. torjumaan lahjontaa
    2. osoittamaan sitoutumisensa lahjonnanvastaiseen toimintaan
    3. parantamaan toiminnan luotettavuuden, läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden laatutasoa ja -vaatimuksia kaikilla toiminta-alueilla.
- 

### Taustaa

Keskeinen päämäärä – hyvät liiketoimintatavat ja riskienhallinnan strategia – on liiketaloudellinen eikä arvoperustainen tavoite. Sen takia painopiste on eduissa, jotka lahjonnanvastaiset periaatteet tarjoavat yritystoiminnalle.

Lahjonta on osa niistä riskeistä, joita yhtiön hallituksen ja johdon on arvioitava. Tarvittaessa heidän on päätettävä, miten minimoidaan tunnistettavat riskit.

Lahjonnanvastaisen ohjelman soveltaminen ei ole täydellinen takuu lahjontaa vastaan, koska mikä tahansa yritys voi joutua täysin poikkeuksellisen lahjonnan kohteeksi. Jos yritystä syytetään oikeudessa lahjonnasta, lahjonnanvastaista ohjelmaa voi joissakin oikeusjärjestelmissä tarjota lieventäväksi asianhaaraksi tuomiosta päätettäessä.

Näyttö siitä, että yrityksellä on voimassa lahjonnanvastainen ohjelma, saattaa tulevaisuudessa olla merkittävien kansainvälisten sopimusten solmimisen edellytys.

Yritysjohdon näyttävä sitoutuminen lahjonnan vastustamiseen lujittaa työntekijöiden ja

liikekumppaneiden luottamusta yritysjohtoon. Se viestittää ennakolta yhtiön kannan niille, jotka harkitsevat korruption käyttöä toimissaan yrityksen kanssa. Ohjelma osaltaan vahvistaa yrityksen hyvää mainetta.

Viimeinen kohta esittää yrityksille tavoitteen rakentaa lahjonnanvastainen tieto- ja taitopankki käytettäväksi kaikkialla, missä yhtiö toimii. Se ei ole arvopohjainen tavoite, joskin sitä voidaan käyttää osana yrityksen yhteiskuntavastuun ohjelmaa. Luottamukseen pohjautuvan toimintaympäristön luominen edistää yrityksen etuja. Yritys voi vahvistaa lahjonnanvastaisten järjestelmien kehitystä ja tukea lahjonnan vähentämistavoitteita toimimalla yhteistyössä muiden yritysten, julkisen hallinnon, kansalaisjärjestöjen ja suuren yleisön kanssa.

## 4. Lahjonnanvastaisen ohjelman kehittäminen

### Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:

- 4.1. Yrityksen tulee kehittää lahjonnanvastainen ohjelma, joka suhteutetaan sen koon, mahdollisten riskien ja toimintojen maantieteellisen sijainnin tuomiin vaatimuksiin. Ohjelman tulee esittää selkeästi ja yksityiskohtaisesti yrityksen arvot, toimintapolitiikka sekä menettelytavat, joita käytetään lahjonnan estämiseen kaikissa yhtiön toiminnoissa.
- 4.2. Ohjelman tulee noudattaa voimassa olevaa lahjonnanvastaista lainsäädäntöä. Tämä koskee erityisesti yritystoimintaa sääteleviä lakeja.
- 4.3. Ohjelma pitää kehittää yhteistyössä työntekijöiden, ammattijärjestöjen tai muiden työntekijöiden edustajien kanssa.
- 4.4. On varmistettava, että ohjelmasta vastaavat pitävät yrityksen johdon ajan tasalla kaikista ohjelman kehittämiseen liittyvistä asioista.

Osio 4.1. edellyttää yrityksen kehittävän lahjonnanvastaisen ohjelman, joka räätälöidään sen omiin toimintaolosuhteisiin. Näin voidaan arvioida lahjonnalle alttiit riskialueet osana yrityksen laajempaa riskienhallintaprosessia.

Osiossa 4.2. käsitellään sitä, miten useassa maassa toimivan yrityksen on noudatettava kunkin toimintamaan lahjonnanvastaista lainsäädäntöä. Lahjonnanvastaisen ohjelman periaatteita tulee kuitenkin noudattaa yleismaailmallisesti.

Osio 4.3. perustuu ajatukseen, että tehokas lahjonnanvastainen ohjelma riippuu yrityksen työntekijöiden yhteistyökyyvystä ja -halusta, motivaatiosta ja taidoista. Työntekijät voidaan sitouttaa ohjelmaan menestyksekkäästi, kun prosessi

on aidosti vuorovaikutteinen ja kun työntekijät osallistuvat ohjelman kehittämiseen. Tällöin toimintatavoista tulee realistisia ja asianmukaisia. Vuorovaikutteisuus henkilöstön kanssa auttaa viestimään ohjelmasta tehokkaasti.

Ammattijärjestöt ja työntekijöiden edustajat tulee ottaa mukaan viralliseen neuvotteluprosessiin. Osastokohtaisissa kokouksissa, arvioissa ja selvityksissä pitäisi käsitellä ohjelman kehittämistä. Se takaa kehitysprosessin jämäkkyuden ja toimii apuna koulutuksessa, tehokkaiden ilmoituskanavien järjestämisessä, sekä sanktioiden ja rankaisutoimenpiteiden käytössä. Koulutuksesta voivat vastata yhtä hyvin ay-jäsenet kuin työntekijätkin. Ammattijärjestöjen osallisuus rohkaisee työntekijöitä edistämään yrityksen lahjonnanvastaista ohjelmaa. Samalla ammattijärjestöt tukevat arvovallallaan lahjonnanvastaista työtä.

Osio 4.4. tunnustaa yritysten kasvavan paineen ottaa huomioon kaikkien asianosaisten (stakeholders) odotukset. Keskustelut sidosryhmien kanssa ovat tärkeitä, jotta saadaan selville ovatko ulkopuolisten näkemykset yrityksen toiminnoista yhteneviä yrityksen omien käsitysten kanssa. Keskustelut tuovat myös tietoa siitä, miten yritys voisi parantaa toimintatapojaan.

# 5. Ohjelman laajuus

---

## Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:

- Kehittäessään lahjonnanvastaisia periaatteita yrityksen on analysoitava huolella ne liiketoiminnan alueet, jotka ovat erityisen alttiita lahjonnalle.
  - Ohjelmassa on käsiteltävä yrityksen toiminnan kannalta merkittävimmät lahjonnan muodot. Vähimmäisvaatimuksena ovat seuraavassa esitellyt toiminta-alueet.
- 

## Taustaa:

Yrityksen on arvioitava säännöllisesti lahjonnan riskit liiketoiminnassaan. Arviointi on tarpeen tehdä maissa, joissa yritys toimii. Arviointi koskee sekä yrityksen omia toimintoja että kyseisten maiden liiketoimintasektoreita ja -tapoja. Tämä luo pohjan lahjonnanvastaisen ohjelman kehittämiseksi sekä ohjelman toteutumisen ja tuloksellisuuden selvittämiseksi ja mittaamiseksi. Transparency International julkaisee kahta indeksiä:

- Corruption Perceptions Index (CPI) eli indeksi valitun joukon näkemyksistä eri maiden korruption asteesta
- TI Bribe Payers Index (BPI) eli selvitys yhdeksän suurimman OECD:n vientimaan harrastamasta lahjonnasta.

---

3) TI:n korruption tason indeksi (CPI) asettaa maat paremmuusjärjestykseen sen mukaan, missä määrin maan virkamiesten ja poliitikkojen uskotaan olevan korruptoituneita. Lahjusten maksajien indeksi BPI on kattava selvitys lahjusten maksamisesta kansainvälisessä kaupassa. Siinä tarkastellaan korruption vaikuttavia avaintekijöitä, paljastetaan epäasiallisia liiketoimintatapoja ja arvioidaan yrityssektorin tietämystä OECD:n yleissopimuksen kiellostä, joka koskee ulkomaisten virkamiesten lahjontaa. Se sisältää myös teollisuussektoreiden ranking-listan.

Lisätietoa <http://www.transparency.org/cpi/index.html>

Nämä indeksit antavat viitteitä siitä, missä maissa ja millä liiketoiminta-aloilla lahjontariski on korkea.<sup>3)</sup>

Lahjonnanvastaiset periaatteet kattavat vain lahjonnanvastaisen työn. Osiossa 5 on ohjeita erityisalueista, jotka todennäköisimmin voivat joutua lahjonnan kohteeksi tai joista on vaikea määrittellä, onko kyseinen toimi lahjontaa vai ei.

Vaikka rahanpesu on merkittävä riski, sitä ei erikseen käsitellä lahjonnanvastaisissa periaatteissa. Pankeilla on tiettyjä, toimintansa luonteesta johtuvia erityisriskejä. Pankkitoiminnan riskejä käsitellään ns. Wolfsberg-periaatteissa.<sup>4)</sup>

## 5.1. Lahjukset

---

### Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:

- 5.1.1. Maksuliikenteessään yrityksen tulee jokaisessa maksatuksen vaiheessa kieltää lahjoitusten, lahjusten sekä asiattomien etujen tarjoaminen tai vastaanottaminen. Samoin yrityksen tulee kieltää sellaisten kanavien tai keinojen käyttö, jotka mahdollistavat sopimattomien etujen myöntämisen asiakkaille, agenteille, urakoitsijoille ja alihankkijoille sekä näiden työntekijöille tai viranomaisille.

- 5.1.2. Yrityksessä tulee kieltää työntekijöitä vaatimasta tai vastaanottamasta lahjusta tai asiatonta etua asiakkailta, agenteilta, urakoitsijoilta ja alihankkijoilta sekä

---

4) Globaali rahanpesunvastainen ohjeisto. Maailman johtavista finanssilaitoksista (The Wolfsberg Group of Leading Financial Institutions) koostuva Wolfsberg-ryhmä kehitti sen yhteistyössä Transparency Internationalin kanssa. Ohjeisto julkaistiin lokakuussa 2000. Lisätietoa [www.wolfsberg-principles.com](http://www.wolfsberg-principles.com)

näiden työntekijöiltä tai viranomaisilta. Kielto koskee sekä työntekijää että hänen perhettään, ystäviään, yhteis-työkumppaneitaan ja tuttaviaan.

### **Taustaa**

Osio 5.2. laajentaa kohdassa 2. esitettyä periaatetta, jonka mukaan yrityksen tulee kieltää lahjonta kaikissa muodoissaan. Osiossa erotellaan yrityksen oma-aloitteinen lahjonta liiketoiminnan osana ja yrityksen työntekijän harjoittama lahjonta, josta työnantaja ei ole tietoinen.

Yrityksen lahjonnanvastaisen ohjelman ydin tulee olla lahjonnan kieltäminen. Sen on oltava selkeä kannanotto, että yritys ei suvaitse työntekijöittensä tai yritystä edustavien kolmansien osapuolten olevan missään tekemisissä lahjonnan kanssa. Yrityksen järjestelmien ja toimintatapojen on tuettava tätä kannanottoa. Yrityksen tulisi ulottaa tämä vaatimus myös toimintaansa liikekumppanien, kuten urakoitsijoiden ja alihankkijoiden kanssa.

Asiattomat edut (”kickbacks”) ovat lahjonnan erityismuoto, johon liittyy kaksi tyypillistä piirrettä. Aloitteentekijänä ja vastaanottajana on korruptoitunut työntekijä, eikä yrityksen johdolla ole tietoa asiasta. Lahjontatoimi suoritetaan joko kaupanteon yhteydessä tai sen jälkeen. Lahjonnanvastaiset periaatteet pitävät näiden etujen pyytämistä lahjuksina, ja niihin pitäisi suhtautua vastaavalla tavalla.

## **5.2. Lahjoitukset poliittiseen toimintaan**

### **Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:**

- 5.2.1. Yritys sekä sen työntekijät tai agentit eivät saa antaa suoraa tai epäsuoraa tukea poliittisille puolueille, järjestöille tai yksittäisille poliitikoille saavuttaakseen etuja liiketoiminnassaan.
- 5.2.2. Yrityksen on julkistettava kaikki poliittiseen toimintaan annettu tuki.

### **Taustaa:**

Tämän osion tarkoituksena on estää poliittiseen toimintaan annettujen lahjoitusten käyttö

lahjuksina joko tarjouskilpailun voittamiseksi tai keinona päästä poliittisten päättäjien puheille, jotta vaikutettaisiin heihin erityisetujen saamiseksi. Osiossa ei vaadita poliittisen toiminnan tukemisen lopettamista. On maita, joissa tuet edistävät täysin laillisesti yhteiskunnan demokraattista kehitystä. On kuitenkin yrityksiä, jotka ovat kieltäneet lahjoitusten antamisen poliittiseen toimintaan siksi, että lahjoituksia voidaan epäillä käytettävän väärin oikeudettomien etujen hankintaan tai poliittisen päätöksenteon korruptoitumiseen. Tämä taas voi johtaa yrityksen maineen vahingoittumiseen.

Joissakin maissa ei edellytetä poliittiseen toimintaan annettujen lahjoitusten julkistamista. Kuitenkin avoimuus on paras suoja väärinkäytöksiä vastaan. Siksi periaatteissa edellytetään – lahjonnanvastaisen työn painoarvon kohottamiseksi – kaikkien poliittiseen toimintaan annettujen lahjoitusten julkistamista. Periaatteet eivät määrittele, millä tavalla lahjoitukset tulee julkistaa. Niissä korostetaan, että suuren yleisön on voitava perehtyä julkistettuun tietoon mahdollisimman helposti.

### **Käytännön toteutus**

#### ***Poliittiseen toimintaan annettujen lahjoitusten määritelmä***

Lahjoitukseksi poliittiseen toimintaan katsotaan mikä tahansa rahana tai tavarana annettu lahjoitus, joka tukee poliittista päämäärää. Ei-rahallisia lahjoituksia voivat olla lahjoina tarjotut omaisuudet tai palvelut, puoluetta tukeva mainonta tai pr-toiminta, varainhankintatilaisuuteen lunastetut liput sekä lahjoitukset tutkimuslaitoksille, joilla on läheinen sidos poliittiseen puolueeseen.

#### ***Millä ehdoilla yritys voi tehdä lahjoituksia poliittiseen toimintaan?***

Yrityksessä tulee laatia poliittiseen toimintaan annettavia lahjoituksia koskeva toimintapolitiikka ja lahjoituskriteerit. On pyrittävä välttämään tilanteita, jotka saattavat luoda käsityksen, että lahjoituksen välittömänä tavoitteena on voittaa tarjouskilpailu tai saavuttaa muita liiketoimintaetuja.

Jos yritys haluaa tukea tiettyä poliittista puoluetta, lahjoitusta on vältettävä silloin, kun näköpiirissä on sopimus tai muita liiketoimintaetuja lyhyellä tai keskipitkällä aikavälillä puolueen ollessa hallitusvastuussa. Joissain yrityksissä on käytäntönä, että annetaan lahjoituksia useille kilpaileville puolueille. Tavoitteena on silloin tukea ensisijaisesti maan demokraattista kehitystä eikä hakea liiketoimintaetuja.

Kun yritys haluaa tukea puolueita poliittisesta kannasta riippumatta, lähestymistapa voisi olla vertailulukujen käyttö, esimerkiksi pääpuolueiden edustajien suhteellinen määrä kansanedustuslaitoksessa. Yritykset voivat päättää ulkoistaa lahjoitusten antamisen eli antaa työn ulkopuoliselle toimijalle tai luottamus pohjalla toimivien johtajien työryhmälle.

Konsultteina toimiville poliitikoille maksettavat palkkiot on harkittava erityisen huolellisesti. On varmistettava, etteivät palkkiot ole kohtuuttomia työsuoritteeseen nähden. Yrityksen tulee automaattisesti alistaa sisäisen arviointiprosessiinsa tilanne, jossa se tarjoaa joko hallituspaikkaa tai muuta merkittävää asemaa tehtävistään luopuvalle poliitikolle.

## Kysymyksiä

### *Miksi lahjoituksia poliittiseen toimintaan ei ole kielletty lahjonnanvastaisissa periaatteissa?*

Poliittiseen toimintaan annettavien lahjoitusten yksiselitteinen kieltäminen on enemmänkin poikkeus kuin sääntö. Koska periaatteissa tähdätään ensisijaisesti hyvien toimintatapojen omaksumiseen, niissä ei kielletä poliittiseen toimintaan annettuja lahjoituksia. Perusteena on myös se, että on väärin kieltää lahjoitukset poliittiseen toimintaan, koska joissakin maissa ne saattavat tukea maan demokraattista kehitystä ja merkitä poliittisille puolueille kasvun tai eloonjäämisen mahdollisuutta. Siitä huolimatta lahjoitukset poliittiseen toimintaan ovat hyvin alttiita väärinkäytöksille. Viimeaikaiset merkittävät skandaalit monessa maassa ovat siitä todisteena. Poliittisille puolueille annettujen lahjoitusten ristiriitaisuudet ovat herättäneet keskustelua, tulisiko poliittisten puolueiden saada valtion tukea.

## *Miten määritellään*

### *poliittinen organisaatio tai henkilö?*

Poliittisiin organisaatioihin tai henkilöihin – varsinaisten poliittisten puolueiden ohella – voidaan lukea vaalilautakunnat, puoluesidonnaiset järjestöt, puolueen tavoitteita tukevat tutkimuslaitokset, painostus- tai lobbausryhmät, puolueen työntekijät ja sen vaaleissa asettamat ehdokkaat.

### *Miksi puolueiden työntekijät on otettu erityisesti esiin?*

Näin estetään yritystä käyttämästä poliittisen puolueen työntekijöitä keinona kierrättää palkkaym. erityisvaroja poliittisen toiminnan tukemiseen.

### *Voiko yritys tehdä laillisia lahjoituksia poliittiseen toimintaan sellaisissa maissa, joissa yritystä ei ole virallisesti rekisteröity?*

Lahjonnanvastaiset periaatteet eivät tällä hetkellä kiellä tällaista lahjoitustoimintaa, mutta yritysten tulee aina noudattaa maan lainsäädäntöä. On otettava huomioon sekä kotimaan että kohdemaan lait.

### *Miten OECD:n yleissopimuksessa sekä Foreign Corrupt Practices Act’issa<sup>5)</sup> suhtaudutaan poliittiseen toimintaan annettaviin lahjoituksiin?*

OECD:n yleissopimus ei suoranaisesti kiellä ulkomaisten poliittisten puolueiden tai niiden työntekijöiden lahjontaa. Poikkeuksia ovat tilanteet, joissa poliitikko on julkisessa virassa tai hoitaa sitä de facto poliittisen puolueen toimihenkilönä yksipuolueissa.

FCPA kriminalisoi kielloissaan ja lahjonnanvastaisissa perusteluissaan amerikkalaisten yhtiöiden liiketoimintansa edistämiseksi tarjotut maksut, tarjoukset tai lupaukset lahjuksen maksamisesta ulkomaiselle poliittiselle puolueelle, sen työntekijöille tai vaaleissa asetetuille ehdokkaille.

---

5) FCPA, Foreign Corrupt Practices Act on Yhdysvaltain kongressin vuonna 1977 hyväksymä laki, joka kieltää ulkomaisiin virkamiehiin kohdistuvan lahjonnan kansainvälisissä liikesuhteissa.

### 5.3. Lahjoitukset hyväntekeväisyyteen ja sponsorointituki

---

#### Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:

- 5.3.1. Yrityksen pitää varmistaa, ettei sen hyväntekeväisyyteen tai sponsorointiin antamaa tukea käytetä lahjonnan peittelyyn.
  - 5.3.2. Yrityksen on julkistettava kaikki hyvän- tekeväisyyteen ja sponsorointiin suuntaamansa tuki.
- 

#### Taustaa

Lahjonnanvastaisten periaatteiden tavoite on estää sekä suora että epäsuora lahjonta. Lahjonta voi olla epäsuoraa, kun yritys antaa hyväntekeväisyys- tai sponsorointitukea kulissina toimivalle hyväntekeväisyys-, urheilu- tai yleishyödylliselle yhteisölle. On huolehdittava, ettei tällaisia lahjoitusvaroja käytetä epäsuorasti lahjontaan.

Avoim lahjoitusten ja sponsorointirahojen raportointi mahdollistaa näiden varojen käytön julkisen tarkastamisen.

#### Käytännön toteutus

##### *Hväntekeväisyyteen ja sponsorointiin annettujen lahjoitusten määritelmät*

Lahjoitukset hyväntekeväisyyteen ovat maksuja, jotka edistävät yhteiskunnan etua hyvän asian puolesta. Näitä ovat muun muassa hyväntekeväisyyskohteet, koulutus ja kasvatust, yhteiskunnan hyvinvointi ja vastaavat yleishyödylliset kohteet. Lahjoitukset annetaan ilman ehtoja tai odotuksia hyödyistä omalle liiketoiminnalle.

Sponsorointi on liiketoimi, jossa yritys suorittaa maksun joko rahana tai tavarana ja saa vastineeksi nimensä näkyvästi tiettyyn aktiviteettiin tai järjestöön, sekä sponsorimaksun katteeksi etuja, kuten mainontaa tiedotusvälineissä, tapahtumissa ja julkaisuissa. Yritys voi myös käyttää tiettyjä tiloja ja mahdollisuuksia tuoda esille nimeään, tuotteitaan ja palvelujaan. Kyseessä on puhdas liiketoimi, osa myynninedistämistä ja mainontaa.

#### *Menettelytavat ja toiminnot*

Asiaankuuluvien menettelytapojen, kriteereiden ja toimintojen luominen on hyvä keino estää lahjontaa ja osa lahjoitusten ja sponsorointituen tehokasta hallintaa. Tämä on erityisen ajankohtaista silloin, kun hyväntekeväisyyteen kohdennetut lahjoitukset ovat osa yrityksen yhteiskuntavastuun ohjelmaa. Yrityksissä tulee olla selkeä järjestelmä, jolla erityyppiset lahjoitukset hyväksytään, todennetaan ja raportoidaan asianmukaisesti.

Koska sponsorointi kuuluu normaaliin liiketoimintaan, se tulee hyväksyä ja sen maksut hoitaa ostotoiminnan normaalina osana. On varottava, ettei sponsorointiin ryhdytä silloin, kun sen voidaan epäillä vaikuttavan meneillään olevaan tarjouskilpailuun.

#### *Huolellinen ja perusteellinen taustaselvitys*

On varmistettava, ettei lahjoitus hyväntekeväisyyteen tai sponsorointi aiheuta eturistiriitaa, joka vaikuttaisi johonkin konkreettiseen liiketoi- meen. Eturistiriita voi syntyä, jos liiketoimintaan osallistuvan asiakkaan tai julkisyhteisön työntekijällä on yhteyksiä vastaanottavaan yhteisöön tai jos lahjoituksen tai sponsorointirahan voidaan olettaa vaikuttavan hänen arviointikykyynsä.

Yrityksen työntekijöitä ja liikekumppaneita tulee opastaa välttämään eturistiriitojen synnyttämistä silloin, kun myönnetään lahjoituksia tai sponsorointirahoja organisaatioille, joihin heillä on yhteyksiä.

Yrityksen on huolella noudatettava ”tunne liikekumppanisi” -periaatetta suhteissaan hyväntekeväisyysjärjestöihin tai sponsoroinnin kohteisiin varmistaakseen, etteivät ne toimi lahjonnan peiteorganisaatioina. On tarkastettava ”liikekumppanin” vakavaraisuus sekä sen mahdollisuudet toteuttaa liiketoimi tai aktiviteetti, johon lahjoitus tai sponsorointiraha annetaan. Vastaanottajalta on vaadittava raportti varojen käytöstä. Lahjoituksia yksittäisille henkilöille tulisi välttää. Jos niihin päädytään, yrityksen johdon on hyväksyttävä ne ja valvottava maksuja tiiviisti.

## **Valvonta ja dokumentointi**

Hyväntekeväisyyteen annettujen lahjoitusten ja sponsorointivarojen kulkureittejä on valvottava ja varmistettava, että maksut menevät sovittuihin kohteisiin.

Hyväntekeväisyyslahjoitusten ja sponsorointirahojen kirjaukset on tehtävä tarkasti ja kattavasti. Johdon tulee säännöllisesti tarkistaa, että maksut ovat asianmukaisia ja yrityksen menettelytapojen ja ohjeiden mukaisia.

## **5.4. Voitelurahat**

---

### **Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:**

5.4.2. On huomattava, että pienehköt maksut palveluiden nopeuttamiseksi eli ns. voitelurahat ovat yksi lahjonnan muoto. Yrityksen on selvitettävä, mitkä liiketoiminnan vaiheet ovat altteimmat voitelurahojen käytölle. Nämä tilanteet ja tarpeet on pyrittävä minimoimaan ja ajan mittaan poistamaan.

---

### **Taustaa**

Voitelurahoja vaatii poikkeuksetta vastaanottaja, joka käyttää hyväkseen virallista asemaansa. Tällöin seuraukset maksamatta jättämisestä ovat kohuttomat suhteessa vaadittuun alhaiseen maksuun.

Voitelurahat ovat laittomia useimmissa maissa, mutta silti niitä käytetään hyvin laajalti. Tässä osiossa yrityksiä kannustetaan luopumaan voitelurahoista kaikissa toimintamaissaan.

Voitelurahojen maksamista täytyy käsitellä, vaikka se on vaikea asia. Yritykset voivat tukea ja vahvistaa lahjonnanvastaista käyttäytymistä noudattamalla pienintä piirtoa myöten omaa lahjonnanvastaista ohjelmaansa taistelussa niin voitelurahoja kuin kaikkea muutakin lahjontaa vastaan.

Voitelurahojen käytön korruptoiva vaikutus saattaa olla salakavala ja osa laajempaa, järjestelmällistä korruptiota. Voitelurahat voivat luoda perustaa korruptoitumiselle houkuttelemalla virka-aseman väärinkäyttöön, murentamalla yritysten ja koko yhteiskunnan menettelytapojen ja toimintojen perusteita sekä luomalla kasvupohjaa

muulle vielä laajamittaisemmalle korruptiolle.

## **Käytännön toteutus**

### **Määritelmä**

Englannin kielessä voitelurahoista käytetään muun muassa termejä ”facilitation”, ”facilitating”, ”speed” tai ”grease payments”. Kyseessä on mikä tahansa maksu, jota käytetään lahjuksena varmistamaan tai nopeuttamaan jotakin ruttiinomaista tai välttämätöntä suoritetta, johon maksun antajalla on laillinen tai muu oikeus.

Lahjonnanvastaiset periaatteet käsittelevät kaikkia voitelurahoja, liittyvätpä ne sitten julkisen vallan tai yksityisen sektorin edustajiin.

### **Voitelurahojen käytön tunnistaminen ja poistaminen**

Voitelurahojen käyttöä on usein vaikeaa tunnistaa ja vielä vaikeampaa estää. Maksajalle kyse on pienistä summista, jotka lähes aina annetaan käteisenä. Tapahtunutta on vaikeaa pitävästi todistaa silloinkaan, kun ulkopuolinen havaitsee voitelurahojen vaihtavan omistajaa. Koska maksut ovat lainvastaisia, ne ujutetaan yleensä edustus- tai muihin kuluihin.

### **Keinoja vähentää voitelurahojen vaatimista**

Jos ei olla ennalta varauduttu tilanteeseen ja sen aiheuttamien riskien hallintaan, voitelurahojen maksusta ei välttämättä voi kieltäytyä. Maksusta kieltäytyminen saattaa aiheuttaa vakavia seurauksia liiketoiminnalle. Aluksi on selvitettävä, missä maissa, missä laajuudessa ja millä tavoilla voitelurahojen maksuvaatimuksia kohdistuu yrityksen liiketoimintaan. Näitä tietoja ei ole valmiina saatavilla eikä niitä ole helppo hankkia. Yrityksen on tärkeää tietää, minkä tyyppisiin liiketoimintojen alueisiin ja osiin voitelurahavaatimukset kohdistuvat. Silloin niiden välttämiseksi voidaan laatia suunnitelma. Voidaan haastatella työntekijöitä luottamuksellisesti ja hyödyntää yrityksen sisäistä tarkastusta. Yrityksen turvallisuusosastolla saattaa olla lisätietoja. Muut yritykset saattavat ehkä antaa tietoja paikallisista olosuhteista.

Ongelman ratkaisuksi yritys voi esimerkiksi

selvittää tyypillisimmät tilanteet, joissa voitelurahoja tarjotaan, ja pohtia, miten maksuja voitaisiin vähentää erityisesti jatkuvasti toistuvissa maksutilanteissa.

Monissa maissa voitelurahavaatimukset aiheutuvat arkisista tarpeista. Voitelurahoja pyytävät yleensä alemman palkkatason virkamiehet, joiden palkka ei riitä elämiseen ja joiden on vaadittava lahjuksia tullakseen toimeen. Tarpeisiin perustuvan lahjonnan poistaminen edellyttää toimenpiteitä laajalla rintamalla.

Sekä valtakunnallisen että paikallisen hallinnon olisi varmistettava, että lainsäädäntö takaa riittävät taloudelliset resurssit lainsäädännössä esitettyjen tavoitteiden toteuttamiseksi. Tavoitteiden toteutuminen edellyttää muutoksia yleisessä suhtautumisessa, yhteiskunnan rakenteissa ja niin virkamiesten kuin muidenkin työntekijöiden palkkauksessa. Yritykset voivat harkita yhteyden ottamista organisaatioihin, joiden vastuulla on lahjontatarpeiden syntyminen, ja ongelmien esittämistä ylimmille päättäjille. On tärkeää osoittaa, että vaatimalla voitelurahoja yrityksen työntekijät joutuvat sekä oman maansa että yrityksen kotimaan rikoslain sanktioiden piiriin.

Jos alihankintayritys toimii voitelurahoja suosivassa ympäristössä, se voi ryhtyä yhteistyöhön vastaavassa asemassa olevien yritysten kanssa, jotta kehitettäisiin julkishallinnolle tarkastusmekanismeja, riittävä palkkataso ja henkilöstöresursseja. Keskipitkän aikavälin ratkaisu on lähestyä julkishallintoa yhteisrintamassa, vaikkapa virallisten diplomaattiestustajien avulla.

Yritysten, jotka kieltävät voitelurahat tai tähtäävät niistä luopumiseen, tulisi tiedottaa asiasta laajalti ja osoittaa työntekijöidensä ja agenttiansa toimenpitein, ettei voitelurahoja makseta.

### ***Neuvontaa, koulutusta ja tukea henkilöstölle***

Yrityksen suhtautumisesta voitelurahoihin tulee kertoa henkilöstölle, ja työntekijöitä tulee kouluttaa kohtaamaan voitelurahavaatimukset. Henkilöstön on tiedettävä, mistä hakea neuvoja tällaisessa tilanteessa. Koulutuksessa on hyvä esitellä käytännön esimerkkejä.

Yrityksen henkilöstö saattaa joutua kasvo- tusten voitelurahavaatimusten kanssa myös

yksityiselämässään. Tällöinkin yrityksen pitää tarjota tukeaan. Työntekijöitä tulee rohkaista ker- tomaan näistä vaatimuksista. Samassa tilanteessa olevat yritykset voivat yhdistää voimavaransa ja käynnistää yhteisen kampanjan tilanteen muu- tamiseksi.

### ***Lahjonnanvastaisen ohjelman soveltaminen liikekumppaneihin voitelurahojen maksamisessa***

Tämä on erityisen hankala alue, koska voitelu- rahat ovat pieniä maksuja, joita on usein vaikea havaita ja todentaa agenttien ja yhteisyritys- kumppanien toiminnassa.

Tilanne pahenee entisestään, jos yritykset – siivottuaan maksut oman organisaationsa sisällä – hiljaisesti tai tiedostamattaan siirtävät maksujen suorittamisen kolmansille osapuolille kuten agenteille.

On varmistettava, että liikekumppanit ovat täysin tietoisia yrityksen päättäväisyydestä kiel- tää voitelurahojen maksaminen tai luopua niistä. Yritysten on tutkittava perusteellisesti esitetyt väitteet maksujen suorituksista. Selkeät viestintä- kanavat ja ”kuumat linjat” ovat käytännön keinoja tukea alihankkijoiden ja muiden asianosaisten raportointia voitelurahaväitteistä.

### ***Kysymyksiä***

#### ***Miksi voitelurahoja pidetään lahjuksina, vaikka ne perustuvat kiristykseen?***

Voitelurahoja maksetaan, kun joko julkisessa tai yksityisessä virassa oleva henkilö käyttää val- taansa (auktoriteettia normaalin toimituksen tai palvelun suorittamiseksi) ja vaatii lahjusta joko suorittaakseen virkaansa kuuluvan tehtävän, no- peuttaakseen sen suoritusta tai jättääkseen jonkin virkatehtävän tekemättä. Henkilö tai yritys, jolle tehtävän suorittaminen (tai tekemättä jättäminen) on välttämätöntä, on usein heikossa asemassa. Siksi kuulee väitettävän, että voitelurahoja ei tule pitää lahjuksina, koska ne ovat kiristykseen välineitä. Vaikka voitelurahat ovat määrältään pieniä, kieltäytymisen aiheuttama menetys tai hankaluus voi olla täysin suhteeton vaaditun maksun suuruuteen nähden.



Voitelurahat ovat lahjontaa, vaikka ne ovatkin vain pieniä kulueria ja lahjonnan asteikolla mittatikon alapäässä. Väite voitelurahojen kiristysluonteesta ei saa hämärtää niiden lahjuksenomaista perusluonnetta.

### ***Tulisiko yritysten kirjata ja raportoida voitelurahojen maksut?***

Koska voitelurahat ovat lainvastaisia useimmissa maissa, yritykset saattavat kokea ongelmia kirjatessaan voitelurahamaksuja. Jos yrityksen tilinpito mahdollistaa voitelurahojen kirjaamisen ja raportoinnin, yrityksen voidaan väittää suorittavan lainvastaisia maksuja. Mutta jos yritys piilottaa voitelurahamaksut kirjaamalla ne eri menoluokkaan, se syyllistyy kirjanpitorikkomukseen tai veronkiertoon.

### ***Miten OECD:n yleissopimus ja Foreign Corrupt Practices Act FCPA suhtautuvat voitelurahoihin?***

Kansainvälisten sopimusten ja ohjeistojen laadinnassa on ollut vaikeuksia suhtautua voitelurahoihin. Niitä on pyritty pitämään vähäisenä korruption muotona. Voitelurahoja ei ole hyväksytty, mutta niiden suoranaista kieltämistä on vältetty.

OECD:n yleissopimuksen selvitysosion kappaleessa 9 sanotaan: ”Pienet ’voitelurahat’ eivät ole maksuja, joita suoritetaan ’liikesuhteen saamiseksi tai säilyttämiseksi tai jonkin muun asiattoman edun saavuttamiseksi’ kappaleen 1 esittämän tulkinnan mukaisesti, ja siksi kyseessä ei ole rikos.”

Vuonna 1988 FCPA:ta muokattiin siten, että se mahdollisti yksiselitteisen poikkeuksen voitelurahojen maksamiseksi. Muutosta perusteltiin sillä, että monissa maissa edellytettiin voitelurahojen maksua ja sitä pidettiin jopa välttämättömänä julkishallinnon alemmilla portailla. FCPA:ssa oleva poikkeus mahdollistaa voitelurahan maksamisen, ”jos sillä nopeutetaan tai varmistetaan valtionhallinnon rutiininomaisen tehtävän suoritus”. Voitelurahat on dokumentoitava ja raportoitava, jotta ne olisivat laillisia Yhdysvaltain lain mukaan, vaikka – kuten aiemmin todettiin – maksut ovat normaalisti lainvastaisia suoritusmaissaan.

Voitelurahoja ei hyväksytä Kansainvälisen

kauppakamarin ICC:n toimintaohjeistossa. Siinä todetaan, että tehokas kiristyksen ja lahjonnan vastainen ohjelma voidaan joutua toteuttamaan asteittain. ICC:n ohjeistossa esitetään näkemys, että lahjonnanvastaisessa työssä tulisi asettaa ensi sijalle suuren luokan korruption estäminen. Voitelurahakysymys ei saisi siirtää huomiota pois tärkeimmistä korruptionvastaisista toimenpiteistä. TI:n lahjonnanvastaisissa periaatteissa esitetään näkemys, että vaikka voitelurahat ovat näennäisesti pikkuasia, niistä saattaa tulla osa järjestelmällistä korruptiota tai ne saattavat tukea sitä.

## **5.5. Lahjat, vieraanvaraisuus ja kulujen maksu**

---

### **Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:**

5.5.1. Lahjojen, vieraanvaraisuuden tai kulujen maksun tarjoaminen tai vastaanottaminen on kiellettävä, jos järjestelyillä epäillään olevan vaikutusta liiketoimien tulokseen, eikä niitä voida pitää kohtuullisina tai pyyteettömyyteen perustuvina kuluerinä.

---

### **Taustaa**

Yrityslahjojen antaminen, vieraanvaraisuus ja kustannusten kattaminen ovat usein hyväksytyjä menettelytapoja, vaikka ne eivät suoranaisesti liittyisi liiketoimintaan. Käytännöt vaihtelevat yhteiskunnasta toiseen. Toimintatavan asianmukaisuudesta ja kohtuullisuudesta voi usein syntyä epä tietoisuutta. Yritysten tulee tehdä selväksi, mitkä menettelytavat ovat sopivia, koska muutoin tilanne saattaa johtaa korruption syntyyn.

Yrityksen lahjonnanvastaisen ohjelman on hyvä olla joustava ja ottaa huomioon olemassa olevat tavat ja kulttuurierot. Ohjelmassa on esitettävä selkeät menettelytavat, toiminnot ja ohjeet ja asetettava ehdoton kieltä lahjojen antamiselle tai vastaanottamiselle, vieraanvaraisuudelle tai kustannusten kattamiselle, jos toimilla saattaisi olla vaikutusta tai jos ne näyttäisivät vaikuttavan sopimusten tekoon tai käytännön liiketoimintaan.

## Käytännön toteutus

### *Lahjojen, vieraanvaraisuuden ja kulujen määritelmä*

Lahjat ovat rahaa, tavaroita, palveluja tai lainoja, jotka annetaan näkyvänä ystävyyden tai arvostuksen osoituksena. Ne annetaan ilman, että niistä odotetaan vastaavaa huomionosoitusta tai suoritetta, jolla on arvoa. Lahjoja voidaan antaa osoituksena yhteisistä tavoitteista tai onnen ja menestyksen toivotuksena. Lahjoja voidaan myös antaa arvostuksen osoituksena tehdystä tai tulevaisuudessa tehtävästä palvelusta. Lahjoilla ei ole muuta tehtävää liiketoiminnoissa kuin huomioida tai kehittää liikesuhdetta tai mainostaa yritystä, jolloin esimerkiksi yrityksen logo tai viesti liitetään myynninedistämiseen tarkoitettuun tuotteeseen, kuten kalenteriin.

Vieraanvaraisuuden määritelmään sisällytetään viihdetilaisuudet, ateriat, vastaanotot, liput tai osallistuminen viihde-, seurapiiri- tai urheilutilaisuuksiin, jos näitä tarjotaan tai otetaan vastaan liikesuhteen osana. Lahjojen ja vieraanvaraisuuden välinen raja voi olla häilyvä erityisesti silloin, kun vieraanvaraisuuden tarjoaja ei osallistu tilaisuuteen tai ei isännöi sitä.

Kulut ovat matka- ja muiden vastaavien menojen maksuja, joilla katetaan normaalin liiketoimien kuluja.

### *Menettelytavat ja toiminnot*

Yrityksellä tulee olla toimintapolitiikka sellaisten lahjojen, vieraanvaraisuuden ja kulujen varalta, joissa on erityisen suuri riski käyttää liiketoimintaa peitetoimena lahjonnalle. Menettelytavat tulee julkistaa ja pitää helposti saatavilla. Niissä on käsiteltävä johdonmukaisesti ja tasapuolisesti lahjojen, vieraanvaraisuuden ja kulujen maksun vastaanottamista tai tarjoamista.

Menettelytavoissa tulee edellyttää lahjoja, vieraanvaraisuutta tai kuluja koskevien säädösten huomioonottamista, kun ne kohdistuvat julkiseen hallintoon tai toimielimiin tai yksityisen sektorin organisaatioihin.

Menettelytavoissa tulee antaa neuvot asianmukaisista rahasummista tai asettaa selkeä katto lahjojen, vieraanvaraisuuden tai kulujen

maksun rahalliselle arvolle. Tämä koskee sekä annettavia että saatavia lahjoja. Niiden rahallisen arvon on oltava alhainen ja pysyttävä normaalien liiketoiminnan puitteissa. Monissa yrityksissä ylläpidetään rekisteriä vastaanotetuista lahjoista, vieraanvaraisuudesta ja matkakuluista. Rekisteri tulee tarkastaa säännöllisesti ja pitää ajan tasalla.

Joissain yrityksissä saadut lahjat huutokaupataan ja tulot annetaan hyväntekeväisyyteen.

Vieraanvaraisuuden oikeutusta perustellaan liiketoiminnallisilla syillä. Yksi perustelu on se, että tilanteet tarjoavat osapuolille rennon, luontevan ympäristön, jossa liikekumppanuutta ja yhteistyötä voidaan kehittää sekä välittää tietoja. Toinen argumentti on, ettei tarjoomuksilla ole pitkäaikaista tai kestävä arvoa. Yrityksissä puolustetaan myös esimerkiksi vieraanvaraisuutta, joka liittyy tärkeiden asioiden, vaikkapa taide-, kulttuuri- tai muun hyväntekeväisyystoiminnan tueksi järjestettäviin varainhankintatilaisuuksiin. Yritykset perustelevat osallistumista sillä, että antavat panoksensa tärkeäksi kokemalleen asialle ostamalla lippuja ja tuomalla tilaisuuteen mahdollisia tulevia tukijoita. Tärkeintä on, että yrityksessä on selkeät menettelytavat ja ohjeet, jotta työntekijät osaavat suhtautua oikein tällaisiin kutsuihin.

Ainoastaan aidosti liiketoimintaan liittyvien matkakustannusten vastaanottaminen tai antaminen tulisi sallia. Näitä voivat olla esimerkiksi tutustumiskäynnit yrityksen tuotanto- tai tutkimuslaitoksiin, vaikkakaan yleisesti ottaen tällaisten matkojen kulujen vastaanottamista ei pidetä hyväksyttävänä. Jos työntekijän edellytetään käyvän tutustumassa valmistajan tuotantolaitokseen, työnantajan on vastattava matkakuluista.

Miten voi määrittää lahjojen, vieraanvaraisuuden tai kustannusten asianmukaisuuden?

Alla luetellut kriteerit tulisi käydä läpi ja määritellä, ovatko lahjat, vieraanvaraisuus tai kulujen maksu yrityksen lahjonnanvastaisen ohjelman mukaisia:

- Annettu oikeasta syystä: Lahjan tai vieraanvaraisuuden tulee olla tarjottu avoimesti ja osoituksena arvostuksesta tai aidosta liiketoimintatarkoituksesta.
- Ilman velvoitetta: Lahja, vieraanvaraisuus

tai kulujen maksut eivät aseta vastaanottajalle mitään velvoitteita.

- Ilman odotuksia: Antajalla tai hänen lähiympäristöllään ei ole odotuksia lahjan saajan suhteen eivätkä he liitä lahjan antamiseen suurempaa merkittävyyttä kuin lahjan saajalla olisi.
- Annettu avoimesti: Jos antaminen tehdään salassa, siihen liittyy epäilyjä.
- Kaikki yrityksen asianosaiset voivat hyväksyä suorituksen: Kaikki yrityksen toimintaan liittyvät asianosaiset (stakeholders) voivat hyväksyä teon, jos heille kerrotaan siitä.
- Raportointi: Lahjat tai kulujen maksut tulee kirjata asianmukaisesti ja niistä tulee raportoida johdolle.
- Kohtuullinen rahallinen arvo: Lahjan rahallinen arvo on alhainen, ja vieraanvaraisuuden kustannukset noudattavat normaalia yritystoiminnan käytäntöä.
- Laillisuus: Suorite on lainmukainen maassa, jossa se tapahtuu.
- Noudattaa vastaanottajan säädöksiä: Lahja tai vieraanvaraisuus noudattaa vastaanottajan eettisiä ohjeistoja.
- Epäsäännöllisyys: Lahjan antaminen tai saaminen ei ole säännöllistä antajan ja vastaanottajan välillä.

### ***Neuvonnan, koulutuksen ja tuen tarjoaminen***

Yrityksen tulee tiedottaa henkilöstölleen, liikekumppaneilleen ja alihankkijoilleen lahjonnanvastaisesta ohjelmastaan ja menettelytavoistaan, toimenpiteistään ja ohjeistaan, jotka koskevat lahjojen ja vieraanvaraisuuden tarjoamista sekä kulujen maksamista. Näin ei kenellekään asianosaiselle jää vääriä käsityksiä tai näkemuseroja yrityksen toimintapolitiikasta, mitä sallitaan ja mitä ei. Ohjeissa tulee neuvoa, miten lahjojen ja vieraanvaraisuuden suhteen on toimittava, jotta kunnioitetaan paikallisia tapoja ja kulttuuria.

### **Kysymyksiä**

#### ***Mikä on hyväksyttävä lahjan arvo?***

Yrityksen tulee asettaa selkeä katto annettavien ja vastaanotettavien lahjojen ja vieraanvaraisuuden rahalliselle arvolle. Lahjojen arvon pitää olla

alhainen, mutta kattoa on sovellettava maakohteisesti, jotta noudatetaan paikallisia tapoja ja lahjan yleisesti hyväksyttyä arvoa.

#### ***Entä jos lahjasta tai vieraanvaraisuudesta kieltäytyminen käsitetään loukkaukseksi?***

Joissakin maissa lahjasta tai vieraanvaraisuudesta kieltäytyminen voidaan käsittää loukkaukseksi. Tällöin toimintapolitiikan tulee joustaa jossain määrin. On arvioitava, onko tarjottu asia kohtuullinen verrattuna yleisesti yhteiskunnassa hyväksytyihin normeihin ja muiden yritysten tapaan toimia. Toimintapolitiikka ei saa sallia sellaisia lahjoja, vieraanvaraisuutta tai matkakuuluja, joiden tarkoituksena on toimia – tai joiden voidaan katsoa toimivan – houkuttamina velvollisuuksien rikkomiseen tai palkkiona jo tehdyistä rikkomuksista.

#### ***Miten kansainvälisissä sopimuksissa suhtaudutaan lahjoihin, vieraanvaraisuuteen tai kuluihin?***

OECD:n yleissopimus ei käsittele näitä yksittäisiä aiheita.

FCPA:ssa sallitaan maksun tai lahjan antaminen virkamiehelle silloin, kun se on kohtuullinen ja luonteva kuluerä, kuten esimerkiksi matka- tai majoituskulut ja ”liittyy 1) suoraan tuotteen tai palvelun myynninedistämiseen tai 2) hallituksen tai valtion laitoksen kanssa tehtyyn sopimukseen sisältyvien tehtävien suorittamiseen”. Näihin kuuluvat lailliset markkinointi- ja myynninedistämiskulut, joita voidaan pitää kohtuullisina suhteessa liiketoimiin, joita yritetään saada aikaan tai jotka toteutetaan. Esimerkkejä kohtuullisista ja aidoista kuluista ovat asiakkaan matka- ja majoituskulut hänen tarkastaessaan valmistajan tuotantolaitoksia Yhdysvalloissa sekä valmistajan lahjaksi antamat pienet tuotenäytteet. Kaikkien maksujen ja lahjojen tulee liittyä puhtaasti yrityksen liiketoimintaan tai tuotteiden markkinointiin tai myynninedistämiseen. Annettujen lahjojen on liityttävä asianmukaisesti kyseessä olevaan liiketoimeen.

## 6. Ohjelman toteutukselle asetettavat vaatimukset

### **Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:**

Tässä osiossa määritellään vähimmäisvaatimukset, joihin yrityksen on sitouduttava lahjonnanvastaisessa ohjelmassaan.

### **6.1. Organisaatio ja vastualueet**

#### **Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:**

- 6.1.1. Yrityksen hallituksen tai vastaavan toimielimen on noudatettava lahjonnanvastaisia periaatteita. Hallituksen on kannettava kokonaisvastuu ohjelman toteutuksesta ja varmistettava johdolle riittävät voimavarat ja aktiivinen tuki ohjelman soveltamisessa.
- 6.1.2. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että ohjelmaa toteutetaan johdonmukaisesti ja selkeästi linjatuin valtuuksin.
- 6.1.3. Hallituksen, toimitusjohtajan ja muun ylimmän johdon tulee näkyvällä ja aktiivisella esimerkillään osoittaa itse soveltavansa lahjonnanvastaisia periaatteita kaikissa toimissaan.

#### **Taustaa**

Tehokas lahjonnanvastainen ohjelma tarjoaa yrityksen hallitukselle mahdollisuuden valvontaan ja tuen antamiseen. Valppaan hallituksen valvonta ja vastuun kantaminen on edellytys ohjelman onnistumiselle. Aivan yhtä tärkeä on yritysjohtajan vastuullinen ja tehokas ohjelman noudattamisen valvonta. Hallitus voi nimittää yhteiskuntavastuun noudattamista valvovan toimikunnan, sisäisen tarkastuksen tai eettisyystoimikunnan valvomaan lahjonnanvastaisen ohjelman ja sen sisältämien kurinpidollisten toimien toteuttamista.

Hallituksen on mahdotonta valvoa yrityksen lahjonnanvastaisen ohjelman päivittäistä toteutumista. Siksi lahjonnanvastaiset periaatteet -ohjeisto asettaa tämän vastuun toimitusjohtajalle.

Vastuualueet on määriteltävä selkeästi, jotta vältetään virheet ja puutteet ohjelman noudattamisessa sekä sen tavoitteiden ja toteutuksen tason määrittelyssä.

Lahjonnanvastaisissa periaatteissa ei kehoiteta nimittämään toimihenkilöä, joka vastaisi erityisesti yrityksen eettisyydestä tai lahjonnanvastaisesta ohjelmasta. Tällaisen viran merkittävydestä ollaan montaa mieltä. Monissa yrityksissä on erityinen eettisyydestä vastaava toimihenkilö. Toisissa yrityksissä taas katsotaan, että lahjonnanvastainen ohjelma on tehokkaampi, kun se on integroitu yrityksen koko toimintaan, ja kaikki työntekijät yhdessä ovat vastuussa lahjonnanvastaisen toiminnan toteuttamisesta. Näissä yrityksissä ollaan sitä mieltä, että erityisen eettisyyshenkilön nimitys loisi työntekijöille kuvan, että lahjonnanvastainen toiminta olisi jonkinlainen ulkopuolinen erityistoiminto eikä kuuluisi luontevasti yrityksen normaaliin toimintaan.

Yrityksissä, joissa on nimitetty eettisyydestä vastaava toimihenkilö, nähdään lahjonnanvastainen ohjelma niin vaativaksi alueeksi, että se edellyttää alueesta vastaavan asiantuntemusta ja sitoutumista. Eettisyydestä vastaava voi myös olla avainasemassa lahjonnanvastaisen ohjelman toteutuksessa suunnittelemalla ja vetämällä sopivaa koulutusta sekä olemalla tukena ja välittäjänä, kun työntekijät kaipaavat neuvoja tai haluavat kertoa havaitsemistaan väärinkäytöksistä.

## 6.2. Suhteet liikekumppaneihin

### Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:

- Yrityksen tulee soveltaa lahjonnanvastaista ohjelmaa suhteissaan tytäryhtiöihin, yhteisyrityksiin, edustajiin, urakoitsijoihin, alihankkijoihin ja muihin osapuoliin, joiden kanssa yrityksellä on liiketoimintaa.

### Taustaa

Vaikka lahjonnanvastaisen ohjelman pääpaino on sisäisissä järjestelmissä ja yrityksen henkilökunnan ja sopimushenkilöstön suhtautumisessa ja käyttäytymisessä, on huomattava, ettei se riitä tehokkaan lahjonnanvastaisen ohjelman läpiviemiseksi. Lahjontaan turvautuvat ulkopuoliset tai yrityksen omat työntekijät voivat yrittää lahjoa kolmansia osapuolia. Myös työntekijöitä voidaan lähestyä lahjontatarkoituksessa. Siksi yrityksen tulee tukea lahjonnanvastaisia toimenpiteitä liiketoimissaan liikekumppaneittensa ja kolmansien osapuolien kanssa. Tämän lähestymistavan voi ulottaa koskemaan paikallisia yhteisöjä ja maita, joissa yritys toimii. Siten voidaan lisätä ja muokata resursseja, rakenteita ja suhtautumistapoja, jotka vahvistavat lahjonnanvastaista toimintakulttuuria. Transparency Internationalin Integrity Pact eli Rehellisyssopimus on hyvä esimerkki tästä lähestymistavasta.<sup>6)</sup>

### Käytännön sovellus

Yrityksessä voidaan seurata kolmea päälinjausta. Ensiksi on tiedotettava lahjonnanvastaisesta ohjelmasta kaikille, joiden kanssa yrityksellä on liiketoimintaa. Toiseksi on vaadittava alihankkijoilta, yhteisyrityksiltä ja ulkopuolisilta edustajilta oman lahjonnanvastaisen ohjelmansa noudattamista tai vastaavien periaatteiden sovel-

tamista. Kolmanneksi on pyrittävä lisäämään liikekumppaneiden lahjonnanvastaisia resursseja tarjoamalla apua koulutukseen, tiedotukseen ja järjestelmien luomiseen.

### 6.2.1. Tytäryhtiöt ja yhteisyritykset

- 6.2.1.1. Yrityksessä on suoritettava perusteellinen taustaselvitys kumppaneista ennen yhteisyrityksen perustamista.
- 6.2.1.2. On varmistettava, että tytäryhtiöt ja yhteisyritykset, joiden toimintaan yrityksellä on laillinen vaikutusmahdollisuus, omaksuvat lahjonnanvastaisen ohjelman. Ellei yritys voi vaikuttaa suoraan tytäryhtiöitten ja yhteisyritysten toimintaan, sen on aktiivisesti tiedotettava ohjelmasta ja tehtävä parhaansa varmistaakseen, että ne noudattavat toiminnassaan ohjelman periaatteita.

### Taustaa

Tytäryhtiöt ja yhteisyritykset eroavat toisistaan. Tytäryhtiöt ovat pysyviä instituutioita, kun taas yhteisyritykset ovat yhteistyökumppaneiden tai -organisaatioiden yhteenliittymiä, jotka muodostetaan suorittamaan tietty liiketoimintaprojekti rajattuna aikana.

On pyrittävä vaikuttamaan siihen, että tytäryhtiöt ja yhteisyritykset toteuttavat suoraan yrityksen lahjonnanvastaista ohjelmaa. Ellei tytäryhtiötä tai yhteisyritystä voida velvoittaa soveltamaan emoyhtiön lahjonnanvastaista ohjelmaa, tavoitteena pitää olla, että yrityksessä toteutetaan kuitenkin vastaavaa ohjelmaa. Jos tytäryhtiö tai yhteisyritys kieltäytyy soveltamasta riittävää lahjonnanvastaista ohjelmaa, yhteisyrityksestä tulisi vetäytyä tai siirtää sijoituksensa muualle.

### Käytännön toteutus

Yrityksen on tähdättävä lahjonnanvastaisen ohjelmansa toteuttamiseen tytäryhtiöissään, mutta toteutuminen riippuu sen määräysvallan laajuudesta. Jos yritys ei voi velvoittaa tytäryhtiötä noudattamaan omia lahjonnanvastaisia periaatteitaan, sen tulisi yrittää kaikkensa suostutellakseen

6) TI:n Rehellisyssopimus on suunniteltu estämään korrup tiota julkisissa hankinnoissa. Sopimuksen ydin on sen sitovuus hankintojen tekijän ja kaikkien projektitarjousten tekijöiden välillä. Sopimusta on toteutettu useissa maissa laajoissa infrastruktuuriprojekteissa telekommunikaatiosta julkisen liikenteen hankkeisiin. Lisätietoja [www.transparency.org/building\\_coalitions/integrity\\_pact/i\\_pact.pdf](http://www.transparency.org/building_coalitions/integrity_pact/i_pact.pdf)

yhtiön noudattamaan emoyhtiön lahjonnanvastaisista ohjelmaa.

Kun yritys omistaa vähemmistöosuuden mutta silti merkittävän määrän yhtiön osakkeista, yrityksellä pitäisi olla mahdollisuuksia vaikuttaa tytäryhtiön hallitukseen ja johtoon ja saada ne soveltamaan lahjonnanvastaisen ohjelman mukaisia menettelytapoja. Jos tavoite ei toteudu, yrityksen pitää harkita vakavasti osuutensa myymistä, etenkin jos kyse on enemmästä kuin vain passiivisesta sijoituksesta. Tässä suhteessa kriittinen on 10–50 prosentin omistus, jolloin sijoitus on enemmän kuin passiivinen, mutta ei tarjoa enemmistöhallintaa. Tuloksekas vallankäyttö ei aina kuitenkaan riipu osakkeiden määrästä, vaan muista yhtiön hallintaan liittyvistä sopimuksista.

Kun yritys suunnittelee uutta yhteisyritystä, hankkeeseen tulee ryhtyä vain siinä tapauksessa, että kaikki osallistujat suostuvat alusta alkaen noudattamaan lahjonnanvastaisten periaatteiden ohjelmaa. Yrityksen on ennakolta selvitettävä perusteellisesti, miten yhteistyökumppanit aikovat noudattaa yhdessä sovitun ohjelman sisältöä.

Jos yritys hankkii enemmistövallan jo toimivasta yhteisyrityksestä, pitää varmistaa, että sen käytössä on lahjonnanvastainen ohjelma, joka on yrityksen oman vastaavan ohjelman periaatteiden mukainen.

Yrityksen ei pidä osallistua yhteisyritykseen, jossa sillä ei ole todellista päätösvaltaa ja jossa merkittävimmät sopimusperusteiset toiminnot ovat sellaisten yhtiökumppaneiden vastuulla, joiden nuhteettomuutta on syytä epäillä.

Yrityksen tulee saada säännöllisesti johdon kirjallinen vakuutus lahjonnanvastaisen ohjelman toteutuksesta niissä tytäryhtiöissä, joissa yrityksellä on enemmistöosakkuus tai muutoin päätösvalta. Jos johto raportoi totuudenvastaisesti ohjelman toteutumisesta tai toteuttaa sitä vajavaisesti, emoyhtiön on otettava käyttöön asiaankuuluvat sanktiot. Jos emoyhtiöllä on vain osittainen määräysvalta tytäryhtiössä, toimivalta johdolta on vaadittava säännölliset kirjalliset vakuutukset siitä, että tytäryhtiö toteuttaa tinkimättä lahjonnanvastaisista ohjelmaa. Emoyhtiön tulee varmistaa raporttien oikeellisuus säännöllisin tapaamisin ja vierailukäynnein sekä sisäisten

ja ulkopuolisten tarkastajien avulla. Emoyhtiö voi tukea ohjelman toteuttamista koulutuksella. Yrityksen tulee kertoa tytäryhtiöittensä ja yhteisyritystensä lahjonnanvastaisista ohjelmista aina tiedottaessaan julkisesti toiminnastaan.

## Kysymys

### *Mitä kansainvälisissä sopimuksissa sanotaan tytäryhtiöistä ja yhteisyrityksistä?*

OECD:n yleissopimuksessa ei käsitellä erityisesti tytäryhtiöitä tai yhteisyrityksiä. FCPA:ssa ei viitata suoranaisesti amerikkalaisten yritysten ulkomaisiin tytäryhtiöihin. Mutta Yhdysvaltain oikeusministeriö on ilmoittanut, että soveltaessaan lakia lahjonnanvastaisten toimenpiteitten osalta se tulee tarkistamaan, valvooko amerikkalainen yritys yhteisyritystään tehokkaasti, vaikka sen omistusosuus olisi vain prosentin luokkaa.<sup>7)</sup>

Lisäksi SEC (Securities Exchange Commission, joka on Suomen Rahoitustarkastusta vastaava laitos Yhdysvalloissa) pystyy joissain tapauksissa soveltamaan FCPA:n taloushallintoa ja sen dokumentointia koskevien säädösten tarjoamia oikeudellisia keinoja valvoakseen amerikkalaisen ”emoyhtiön” toimia.

## 6.2.2. Ulkopuoliset edustajat

### **Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:**

- 6.2.2.1. Yritys ei saa kierrättää asiattomia tai laittomia maksuja edustajansa kautta.
- 6.2.2.2. Yrityksessä on suoritettava huolellinen, perusteellinen ja riittävä taustaselvitys edustajasta ja hänen toimistaan ennen sopimuksen solmimista.
- 6.2.2.3. Edustajalle maksettujen palkkioiden tulee olla asianmukaisia, oikeutettuja ja laillisiin liiketoimiin perustuvia.
- 6.2.2.4. Yhteistyösopimus on laadittava kirjallisena.

<sup>7)</sup>TI USA: Risk Assessment: Building A Company Profile, Manager’s Guide. Lisätietoja [http://www.transparency-usa.org/Key/B/Risk\\_Assessment\\_3.pdf](http://www.transparency-usa.org/Key/B/Risk_Assessment_3.pdf)

6.2.2.5. Edustajan tulee kirjallisesti sitoutua noudattamaan yrityksen lahjonnanvastaista ohjelmaa.

6.2.2.6. Yrityksen pitää valvoa edustajansa toimintaa ja pidättää itselleen oikeus sopimuksen mitätöintiin, jos edustaja turvautuu lahjontaan.

### **Taustaa**

Ulkopuoliset edustajat ovat yleisimpiä lahjonnan kanavia. Lahjonta voi toteutua siten, että yritys valitsee tietoisesti edustajan, joka vastaa lahjonnan hoitamisesta. Edustaja voi myös omaloitteisesti turvautua lahjuksiin täyttääkseen sopimusehdot erityisesti ”hankalissa” maissa, joissa edustajalla ei ole omaa toimistoa.

Ulkopuoliset edustajat ovat usein olennainen osa yrityksen myynnin ja markkinoinnin kokonaisuutta. He edustavat yritystä ja ovat vastuussa yrityksen tuotteiden, palveluiden ja maineen edistämisestä. Edustajia käytetään usein siksi, että heillä on ammattitaitoa, paikallistuntemusta sekä valmis myynti- ja markkinointiorganisaatio. Joissain maissa, erityisesti Lähi-idässä, paikallinen laki saattaa edellyttää edustajien käyttöä. Edustajat saavat palkkionsa yleisesti provisioina.

Edustajan käytön riski on, että hän on itsenäinen yrittäjä eikä sovelta samoja arvoja tai käytä samanlaista lahjonnanvastaista ohjelmaa kuin päämiesyritys. Edustajayritys toimii pääsääntöisesti paikallisesti, ja sen kulttuuri ja toimintatavat heijastavat toimintamaan tapoja. Tämä voi olla ongelmallista, jos maan korruption taso on korkea. Lisäksi edustaja haluaa kiihkeästi ansaita provisionsa, jolloin hänen on helppo sortua korruptiivisten keinojen houkuttukseen saadakseen kaupan.

### **Käytännön toteutus**

Yrityksen tavoitteena on minimoida lahjontariski, kun se soveltaa lahjonnanvastaista ohjelmaansa edustajiensa toimintaan. Ohjelma tarjoaa useita olennaisia keinoja.

Ulkopuolisen edustajan palkkaamisen tarve tulee arvioida puhtaasti liiketaloudellisin syin. Edustajan valintaperusteiden tulee pohjautua liikeyrityksen tarpeisiin. Ennen valintaa yrityksen on

tehtävä huolellinen taustaselvitys varmistamaan, että edustaja on kunniallinen ja hyvämaineinen yritys tai henkilö. Mahdollisesti yritys voi pyytää suosituksia ja kilpailevia tarjouksia muilta kiinnostuneilta hakijoilta. Yrityksen tulee myös toteuttaa benchmarking-käytäntöä markkinoilla toimivien yritysten kanssa ja ehkä soveltaa benchmarkingia omassa toiminnassaan.

Kun ulkopuolinen edustaja on nimitetty, hänet tulee perehdyttää tarkoin yrityksen lahjonnanvastaiseen ohjelmaan ja vaatimuksiin, joita hänen edellytetään noudattavan. Yrityksen on sisällytettävä edustajan sopimukseen vaatimus ohjelman noudattamisesta ja varattava oikeus mitätöidä sopimus, jos edustaja rikkoo lahjonnanvastaista ohjelmaa.

Edustajalle maksettavien palkkioiden ja provisioiden tulee olla kohtuullisia suhteessa suoritettuihin palveluihin.

Kaikki edustajan kanssa solmittuun liikesuhteeseen liittyvät asiat on dokumentoitava yksityiskohtaisesti.

Yrityksen tulee tarjota edustajalleen tukea ja koulutusta, jotta tämä pystyy noudattamaan ohjelman vaatimuksia.

Yrityksen pitää valvoa, miten edustaja toteuttaa toiminnassaan lahjonnanvastaista ohjelmaa. Jos edustajan toiminta ei saavuta ohjelman edellyttämää laatutasoa, on ryhdyttävä tilanteen vaatimiin toimenpiteisiin.

Erityisongelmaksi saattaa tulla, että pienehköjä voitelurahoja on vaikea todentaa, koska summat voi piilottaa provisiopalkkioon. Yritys voi myös kiertää lahjonnanvastaisen ohjelman määräyksiä valtuuttamalla edustajan maksamaan palkkioita, jotka eivät ole linjassa ohjelman sisälön kanssa. Esimerkiksi voidaan maksaa ”konsulttipalkkioita” eläköityneelle tullivirkailijalle nopeuttamaan tulliin juuttuneen tavaraerän ulossaantia. Ohjelmassa tulee vastustaa tämäntyyppisiä toimintamalleja.

### 6.2.3. Urakoitsijat ja alihankkijat

---

#### Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:

- 6.2.3.1. Yrityksen hankintatoiminta on hoidettava tasapuolisesti ja läpinäkyvästi.
  - 6.2.3.2. Yrityksen tulee tehdä perusteellinen taustaselvitys urakka- ja alihankintatarjouksista, jotta varmistetaan, että tarjousten tekijöillä on tehokas lahjonnanvastainen toimintaohjeisto ja -käytäntö.
  - 6.2.3.3. Yrityksen on kerrottava lahjonnanvastaisista toimenpiteistään urakoitsijoille ja alihankkijoille. Merkittävien urakoitsijoiden ja alihankkijoiden toimintaa on valvottava ja sovittava oikeudesta mitätöidä sopimus, jos urakoitsijat ja alihankkijat turvautuvat lahjontaan.
  - 6.2.3.4. Yrityksen pitää välttää yhteistyötä urakoitsijoiden ja alihankkijoiden kanssa, joiden on todettu käyttävän lahjontaa.
- 

#### Taustaa

Yrityksen tulee määrätietoisesti varmistaa, että kaikille sen urakoitsijoille ja alihankkijoille tiedotetaan perusteellisesti yrityksen lahjonnanvastaisista toimintatavoista (ohjelmasta kokonaisuudessaan) ja että nämä noudattavat ohjelman vaatimuksia.

Urakoitsijat työskentelevät yrityksen puolesta ja sen nimissä. Niiden toimintatapojen tulee noudattaa yrityksen tapoja. Tapojen noudattamisen merkitys kasvaa jatkuvasti, koska ulkoistaminen yleisty vauhdilla. Yritykset ulkoistavat entistä enemmän muuta kuin ydintoimintaansa, esimerkiksi laskentatoimea, palkanlaskentaa, informaatioteknologiaa ja toimitilojen hallinnointia.

Yrityksen tulee soveltaa lahjonnanvastaista ohjelmaansa kaikkiin avaintoimijoihin. On tarkastettava työsuoritukset ja valvottava, miten alihankkijat noudattavat ohjelmaa. Jos yrityksellä on monta pientä alihankkijaa, ei ole järkevää vaatia ohjelman soveltamista täsmälleen samoin kriteerein jokaisessa alihankintayrityksessä. Silti

yrityksen on varmistettava, että jokainen alihankkija on tietoinen sen lahjonnanvastaisesta ohjelmasta. Sopimusehtoihin pitää sisältyä mitätöintimahdollisuus, jos alihankkija rikkoo ohjelmaa turvautumalla lahjontaan.

Urakoitsijoilla ja alihankkijoilla saattaa olla omat lahjonnanvastaiset ohjelmansa, ja niiden tulee noudattaa päämiehen ohjelman periaatteita, jotta sopimus astuu voimaan.

#### Käytännön toteutus

##### *Hankintapolitiikan läpinäkyvyyden varmistaminen*

Kun yritys solmii merkittäviä sopimuksia, sen on otettava huomioon, miltä hankkeet näyttävät ulospäin. Yrityksen tulee osoittaa käytännössä, että sen osto- ja hankintaprosessit toteutetaan puhtaasti riippumattomin liiketaloudellisin perustein ja että niihin sovelletaan järjestelmällistä arviointia eikä niissä käytetä lahjontaa.

Yrityksen tulee avoimesti kertoa, miten se tiedottaa mittavien hankkeiden tarjouspyynnöistä asianosaisille, miten tarjouspyynnöistä ilmoitetaan niistä kiinnostuneille ja millä perusteilla hankesopimukset solmitaan. Kilpailun hävinneille hakijoille on ilmoitettava tehdystä hankesopimuksesta ja suorittajan valintaperusteista.

##### *Ohjelmasta tiedottaminen urakoitsijoille ja alihankkijoille*

Yrityksen on sovellettava lahjonnanvastaista ohjelmaansa kautta linjan kaikissa sopimus- ja ostokäytännöissään. Yrityksen on kerrottava ohjelmastaan, ennen kuin se solmii merkittäviä hankesopimuksia ja varmistettava, että urakoitsijat ja alihankkijat ovat halukkaita noudattamaan ohjelmaa aktiivisesti. Sopimukseen pitää sisältyä ehto, joka antaa mahdollisuuden soveltaa sanktioita ja myös mitätöidä sopimus, jos sopimus-kumppani syyllistyy lahjontarikkomukseen.

Joukko suuryrityksiä on ryhtynyt yhteistyöhön urakoitsijoiden, aliurakoitsijoiden ja alihankkijoiden kanssa varmistaakseen, että näiden työntekijät saavat jatkuvasti ajantasaista tietoa ja koulutusta lahjonnanvastaisesta toiminnasta.



Yrityksen on viisasta kehittää lahjonnanvastaaisia toimintatapoja yhteistyössä merkittävien urakoitsijoiden, aliurakoitsijoiden ja alihankkijoiden kanssa. Yrityksen edustajien on järjestettävä säännöllisiä tapaamisia yhteistyökumppaniensa kanssa, arvioitava heidän työsuorituksiaan ja korostettava eettisyyden merkitystä. Tapaamisissa voidaan kertoa ohjelman viimeaikaisesta kehityksestä ja käsitellä mahdollisia ongelmia tai ohjelman parannusehdotuksia. Kokousten tulisi auttaa järjestelmien kehittämistä. Tilaisuuksissa voi jakaa tietoa ja esitellä kokemuksia lahjonnan aiheuttamista riskeistä.

### ***Lahjonnanvastaisten järjestelmien painoarvon lisääminen***

On tärkeää, että yrityksen sopimuskäytäntöön sisältyvät selkeät ehdot, jotka kieltävät lahjonnan kaikissa urakoitsijoiden ja alihankkijoiden kanssa tehtävissä sopimuksissa.

Järjestelmät on käytävä läpi tarkasti lahjonnalle altteimpien alueiden löytämiseksi, ja niitä on muokattava tilanteen parantamiseksi. Keinoja ovat muun muassa valvontajärjestelmien tehostaminen sekä kiireellisten tilausten tai tilausmuutosten tehokas tarkkailu tietotekniikan avulla.

Erityistä huomiota tulee kiinnittää tilanteeseen, jossa hankinta on poikkeuksellinen tai kilpailuttamaton. Tällöin on varmistettava, että tapaus on yksittäinen poikkeus ja että yritysjohto on sen päättänyt, tarkastanut sen perusteet ja varmistanut, ettei päätökseen ole vaikutettu lahjonnalla.

### ***Lahjonnanvastaisten toimien soveltamisen valvonta yrityksen hankintaketjussa***

Yrityksen tulee valvoa urakoitsijoidensa ja alihankkijoidensa työsuorituksia muun muassa seuraavin keinoin:

- Suorittamalla oma arviointinsa urakoitsijoiden ja alihankkijoiden lahjonnanvastaisista ohjelmista laadituista arviointi- ja tarkastusraporteista ja auttamalla heitä vahvistamaan omia toimintatapojaan.
- Selvittämällä paikallisten yritysten käsityksiä alihankkijoiden ja urakoitsijoiden rehellisyydestä ja kyselemällä muiden, kuten mieli-

dejohtajien ja paikallisen yhteisön edustajien mielipiteitä.

- Tarjoamalla urakoitsijoille ja alihankkijoille ”kuuman linjan”, jolla voi ilmoittaa epäilyksensä.

### ***Lahjonnanvastaisen ohjelman soveltaminen ulkoistettuihin toimintoihin***

Urakointiliikkeiden työntekijöitä, jotka toteuttavat yrityksen ulkoistamia toimintoja, on kohdeltava ikään kuin he olisivat yrityksen omia työntekijöitä, jotta yrityksen lahjonnanvastainen ohjelma voi toteutua.

Yrityksen on varmistettava, että nämä työntekijät perehdytetään lahjonnanvastaiseen ohjelmaan ja että heille tarjotaan jatkuvaa koulutusta. Heidän on saatava helposti käyttöönsä kaikki aiheeseen liittyvät olennaiset tiedot.

On tärkeää varmistaa, että urakointiyrityksen työntekijät käsittävät yrityksensä lahjonnanvastaisen ohjelman tavoitteet, jos yrityksellä on tällainen ohjelma, sekä myös ne velvoitteet, joita päämiesyrityksen kanssa solmittu sopimus asettaa ohjelman noudattamiselle.

Urakointiyritysten työntekijöiden käyttöön on kehitettävä luotettavia ja toimivia tiedotuskanavia, joilla he voivat ilmoittaa luottamuksellisesti rikkomusepäilyistään.

### **Kysymyksiä**

#### ***Entä jos ainoa vaihtoehto on urakointiyritys, jonka tiedetään tai epäillään turvautuneen lahjontaan?***

Voi tulla tilanne, että on käytettävä alihankkijaa, jolla tunnetusti on kytköksiä lahjontatapauksiin eikä ole mahdollisuutta valita muuta alan yrittäjää. Tällöin yrityksen on erityisen huolellisesti valvottava alihankkijan toimintoja ja tehtävä alusta lähtien selväksi, että alihankkijan on sitouduttava noudattamaan lahjonnanvastaista ohjelmaa. Rikkomuksista aiheutuvien sanktioiden on oltava kiinteä osa tehtyä sopimusta.

### ***Mitä pidetään reiluna ja läpinäkyvänä toimintatapana?***

Reiluus tarkoittaa, että varmistetaan rehellisten ja tasapuolisten kilpailuehtojen ja -keinojen noudattaminen ja esitetään kilpailun vääristymien lahjonnalla. Yrityksen osto- ja sopimusmenettelyiden tulee perustua siihen, että kerrotaan julkisesti tarjouksen pyytämisen ja arviointitavoista. Kerrotaan myös päätökseen vaikuttavat kriteerit ja määrittelyt. Samoin selvitetään periaate, että kaikissa merkittävässä sopimuksissa pyydetään kilpailevia tarjouksia ja että tarjouksen jättäneille annetaan kaikki päätöksentekoon vaikuttanut tieto.

Läpinäkyvyys on rehellisyyden tae. Yrityksen on keskusteltava toimintatavoistaan urakoitsijoiden ja alihankkijoiden kanssa – myös tarjouskilpailun hävinneiden kanssa – ja varmistettava, että yrityksen toimintatapoja pidetään kohtuullisina ja tasapuolisina. Pitkälle korrutuneissa maissa tämän menettelytavan soveltaminen on vaikeaa, mutta yrityksen on dokumentoitava koko toimintaprosessinsa voidakseen tarvittaessa esittää vastineensa mahdolliseen kritiikkiin.

## **6.3. Henkilöstöhallinto**

### **Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:**

- 6.3.1. Yrityksen sitoutuminen lahjonnanvastaiseen ohjelmaan täytyy näkyä henkilöstön rekrytoinneissa, ylennyksissä, koulutuksessa, työsuoritusten arvioinneissa ja niistä palkitsemisissa.
- 6.3.2. Yrityksen on kehitettävä henkilöstöpolitiikkaansa ja siihen liittyviä käytäntöjä siten, että ne tukevat lahjonnanvastaista ohjelmaa. Kehitystyöstä ja toteutuksista on neuvoteltava henkilöstön, ammattijärjestöjen tai muiden työntekijöiden edustajien kanssa.
- 6.3.3. Jokaisen työntekijän on tiedettävä, ettei häntä odota aseman alennus, rangaitus tai muu kielteinen seuraamus yrityksen hävittyä tarjouskilpailun, kun hän kieltäytyy maksamasta lahjuksia.

6.3.4. Yrityksen on sovellettava asianmukaisia kurinpitotoimia ohjelman rikkomuksiin.

### **Taustaa**

Yrityksen lahjonnanvastaisen ohjelman teho riippuu suuresti siitä, miten hyvin työntekijät ymmärtävät ohjelman luonteen, sitoutuvat siihen ja toteuttavat sitä työssään. Myös määräaikaisella tai muulla erityissopimuksella työskentelevät luetaan yrityksen työntekijöiksi. Henkilöstön rekrytoinnin, koulutuksen ja motivaation taso on erittäin tärkeä, jotta yrityksessä syntyy mahdollisimman suotuisa ja tulokellinen ympäristö lahjonnanvastaisen ohjelman kannalta.

Ohjelman soveltaminen koskettaa kaikkia henkilöstöhallinnon osa-alueita. Yritysjohdon tulee näyttää esimerkkiä osoittamalla sitoutumisen ohjelmaan. Yrityksen on tuettava työntekijöitä toteuttamaan lahjonnanvastaista ohjelmaa. Keinoja ovat jatkuva koulutus, selkeä ja helppokäyttöinen ohjeistus ja tiedon jakaminen, tehokkaat menetelmät, riittävät voimavarat, kannustava palaute sekä asianmukaiset sanktiot.

Ohjelma on tuloksekas vain, jos henkilöstö tukee sitä ja sitoutuu siihen. Henkilöstön osallistuminen ohjelman suunnitteluun ja jatkokehitykseen tukee sitoutumista.

### **Käytännön toteutus**

Kun yritys palkkaa uutta henkilöstöä, valintaedellytyksenä pitää olla sitoutuminen lahjonnanvastaiseen ohjelmaan. Työntekijöiden tulee tietyn väliajoin antaa kirjallinen vakuutus, että he ovat lukeneet ja ymmärtäneet ohjelman asetemat vaatimukset sekä noudattavat niitä.

Yrityksen työntekijöitä tulee kannustaa lahjonnanvastaisen ohjelman toteutukseen siten, että sen tulokset ovat osa työsuoritusten tuloksellisuuden arviointia. Tätä kehitystä tuetaan lisäksi huomionosoituksilla ja rahapalkkioilla. Näin yritys osoittaa, miten tärkeänä se pitää lahjonnanvastaista ohjelmaansa. Työntekijöiden tavoitteet pyritään ohjaamaan ohjelman passiivisesta noudattamisesta sen aktiiviseen toteuttamiseen ja parantamiseen.

Yrityksen tulee asettaa sanktioita, joita sovelletaan rikkomuksiin. Sanktioista tiedotetaan

henkilöstölle asianmukaisesti. Sanktioita sovelletaan avoimesti ja niiden tulee liittyä suoranaisesti rikkomuksen aiheuttaneeseen tapaukseen.

Yrityksen rekrytointien tulee olla tasapuolisia ja läpinäkyviä. Näin estetään palkkausten kieroutuminen siten, että toivotut hakijat jättävät hakematta paikka, kun taas vähemmän toivotut henkilöt lähettävät hakemuksensa. Yhteiskunnassa, jossa korruptio on yleistä, yrityksen on tärkeää osoittaa suurelle yleisölle, että sen rekrytointikäytännöt ovat puhtaat korruptiosta. On tärkeää myös dokumentoida tarkkaan hakuprosessin kaikki vaiheet.

Yritysten on annettava jatkuvaa koulutusta henkilöstölleen kautta koko organisaation. Tämä tavoite selvitetään tarkemmin kohdassa 6.4.

Kuten osiossa 4.3. esitetään, yrityksen otettava työntekijöiden näkemykset ja käsitkset mukaan lahjonnanvastaisen ohjelman kehittämiseen.

Yrityksen on määrättävä sanktiot ohjelman säännöksiä rikkomisesta ja myös tiedotettava niistä. Rikkomusten taso voi vaihdella. Kyseessä voi olla vähemmän vakava rike, kuten ennakkohyväksynnän hankkimatta jättäminen, kun on kyse ulkopuolisen tahon suorittamista matkakorvauksista. Rike voi olla sellaisen lahjan vastaanottaminen, jonka rahallinen arvo ylittää sallitun rajan. Tai kyse voi olla niinkin vakavasta asiasta kuin suoranaisesta lahjonnasta.

Olipa rike pieni tai suuri, yrityksen on osoitettava, ettei se hyväksy minkään tasoisia lahjonnanvastaisen ohjelman rikkomuksia, vaan ottaa käyttöön tilanteen edellyttämät sanktiot. Sanktioita sovelletaan johdonmukaisesti ja sovelukseen liitetään hyväksytyt arviointimenettely ja mahdollisuus valittaa tehdyistä päätöksistä. Jokaisen sanktion oikeutus määrittyy usean seikan perusteella: miten kattavasti työntekijöille on tiedotettu lahjonnanvastaiseen ohjelmaan liitetyistä odotuksista, sanktion tason asianmukaisuudesta ja onko yrityksessä noudatettu reilua ja tasapuolista menettelyä johdonmukaisesti.

Yrityksen työntekijöille riskialteimmat lahjonnan alueet ovat myynti ja markkinointi. Työntekijät ja ulkopuoliset edustajat tekevät töitä kovassa paineessa saavuttaakseen myyntitavoit-

teet. Mahdolliset asiakkaat tai sopimuskumppanit saattavat esittää lahjontaa mahdollisuutena kumppan synnylle. Vastassa saattaa olla kilpailijoita, jotka ovat valmiit lahjontaan saadakseen sopimuksen itselleen. Yrityksen lahjonnanvastaisessa ohjelmassa tulee tehdä täysin selväksi, etteivät työntekijät joudu millään tavoin kärsimään, vaikka menettäisivät sopimuksen kieltäytymällä lahjonnasta. On kuitenkin huolehdittava, ettei ohjelmaa käytetä huonojen myyntitulosten tekosyynä – se vahingoittaisi ohjelman tehoa ja vähentäisi sen arvoa myyntijohdon silmissä.

## 6.4. Perehdyttäminen

---

### Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:

- 6.4.1. Yrityksen johto, työntekijät ja edustajat tulee perehdyttää huolella lahjonnanvastaisen ohjelman sisältöön ja tavoitteisiin.
  - 6.4.2. Myös urakoitsijat ja alihankkijat on tilanteen niin edellyttäessä perehdytettävä huolella ohjelmaan.
- 

### Taustaa

Perehdyttäminen on ehdoton edellytys työntekijöiden ja liikeyritysten sitouttamiseksi yrityksen lahjonnanvastaiseen ohjelmaan. Työntekijöiden ja liikeyritysten koulutuksen tulee olla jatkuvaa. Sen tulee noudattaa heidän tarpeitaan ja käsitellä heidän työtehtäviinsä liittyviä riskejä. Yritystoiminnan eri segmentit ja maat, joissa yritys toimii, edellyttävät kukin erityistarpeiden mukaisesti räätälöityä koulutusta. Yritys voi joutua ulottamaan lahjonnanvastaisen ohjelmansa koulutuksen myös urakoitsijoihin, alihankkijoihin ja asiakkaisiin, esimerkiksi franchise-periaatteella toimiviin yksiköihin, jolloin liikesuhde on läheinen tai yrityksen toimintoja on laajalti ulkoistettu tai ne perustuvat sopimuspalveluihin.

### Käytännön sovellus

Yrityksen on laadittava arvio lahjonnan aiheuttamista riskeistä omalle toiminnalleen ja luotava koulutusohjelmat, jotka räätälöidään todetun riskitason mukaisesti. Työntekijöiden ja liikeyritysten

kumppaneiden tiedontaso ja kokemus on otettava huomioon koulutusta kehitettäessä.

Koulutuksella on varmistettava, että koko henkilöstö, myös uudet työntekijät ja sopimuspohjaiset työntekijät, sekä liikekumppanit ymmärtävät täysin selvästi yrityksen toimintamenetelmät ja -tavat ja ovat tietoisia yrityksen odotuksista sekä sanktioista, joita voi seurata rikkomuksista.

Koulutuksen tulee tarjota ohjeita ja neuvoja siitä, miten toimia mahdollisesti eteen tulevissa tilanteissa, miten käyttää raportointikanavia ja miten hakea apua tai tukea.

Kouluttajien asiantuntemusta kehitetään yrityksen sisällä. Se voidaan toteuttaa nimeämällä tehtävään päteviä henkilöstön edustajia tai käyttämällä ulkopuolisia ammattikouluttajia.

Koulutuksen on oltava jatkuva prosessi eikä vain kertaluonteinen tapahtuma. Koulutuksesta laaditaan raportit työntekijöitä ja liikekumppaneita varten.

Koulutuskustannukset voivat pienissä yrityksissä kasvaa merkittäväksi kulueräksi. Yrityksellä ei ole varaa olla kouluttamatta henkilöstöään lahjontaa vastaan, mutta koulutuksen kustannuksia voidaan alentaa. Kustannuksia voidaan säästää, jos koulutus kohdennetaan esimerkiksi suurimpien lahjontariskien alueisiin, ostetaan ulkopuolisen asiantuntijan palveluita sekä käytetään tiedotus- ja koulutusmenetelminä muun muassa videoita ja interaktiivista mediaa.

## 6.5. Henkilöstön tiedontason lisääminen ja tuen tarjoaminen

### Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:

6.5.1. Henkilöstön ja muiden asianosaisten valppaus on avainasemassa rikkomusten toteamiseksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. On kehitettävä luotettava ja helppokäyttöinen tiedonvälitystapa, jotta työntekijät ja muut asianosaiset voivat ilmoittaa luottamuksellisesti ja seurauksia pelkäämättä mahdollisten rikkomusten huomioistaan ja epäilyistään ("whistle-blowing").

6.5.2. Tiedotuskanavien tulee toimia myös silloin, kun työntekijät ja muut asianosaiset haluavat kysyä neuvoja tai ehdottaa parannuksia ja muutoksia ohjelmaan. Työntekijöitä ja muita kiinnostuneita ohjeistetaan ja neuvotaan tulkitsemaan ohjelmaa yksittäisissä tapauksissa.

### Taustaa

Ollakseen tehokas lahjonnanvastaisen ohjelman on tarjottava asianmukaiset ilmoituskeinot ja -kanavat. Ilmoituskanavat, joita kutsutaan englannin kielellä yleisesti "whistleblowing"-kanaviksi, voivat olla sekä työntekijöiden että myös liikekumppaneiden ja suuren yleisön käytössä. Vaikka kokemusten mukaan erilaiset ilmoituskanavat, kuten "kuumat linjat" ja neuvontapuhelimet, eivät ole kovin kuormitettuja, ne voivat olla tärkeä väline paljastettaessa merkittäviä lahjonnanvastaisen ohjelman rikkomuksia.

Ilmoituskanavat ovat merkityksellisiä siksi, että ne lisäävät syllisten paljastumisriskiä ja mahdollistavat rehellisten työntekijöiden ja liikekumppaneiden raportoinnin toteamistaan väärinkäytöksistä. Kanavien olemassaolo vahvistaa rikkomuksia vastustavaa ilmapiiriä ja tukee lahjonnanvastaisten toimintatapojen kehittämistä.

Ilmoituskanavan ensisijainen tehtävä on tarjota työntekijöille turvallinen ja luottamuksellinen väylä ilmaista huolensa ja epäilynsä mistä tahansa lahjonnanvastaisen ohjelman rikkomuksesta. Työntekijöille on selvitettävä, että heillä on velvollisuus ilmoittaa kaikista tietoonsa tulleista tapauksista tai rikkomuksista ja että tällainen toiminta on ehdoton edellytys yrityksen lahjonnanvastaisen ohjelman tuloksellisuudelle. Ilmoituskanavat ovat omiaan kannustamaan sekä työntekijöitä että muita asianosaisia esittämään toimintatapojen ja -menetelmien parannusehdotuksia.

Ilmoituskanavien luominen ja ylläpito vaatii erityistä huolta ja varovaisuutta, sillä niihin voi liittyä ongelmia. Jotkut työntekijät saattavat pitää "kuumien linjojen" käyttöä työtovereiden ilmiantamisena (neuvontalinja herättää myönteisemmän mielikuvan). Joissain maissa voi olla kulttuurisia

eroja suhtautumisessa ilmoituskanaviin – erityisesti maissa, joissa harjoitetaan tai on harjoitettu poliittisia painostuskeinoja.

Ilmoituskanavan käyttäjien suojeleminen on ehdoton edellytys niiden menestykselliselle käytölle. On tiedostettava tarkoin riski, että työntekijät voivat joutua virheellisten ilmoitusten uhreiksi.

Ilmoituskanavat muodostavat osan niistä työkaluista, joita yritys käyttää luodessaan lahjontaa vastustavaa ja ehkäisevää toimintakulttuuria ja käytäntöjä. Ne eivät voi korvata muuta tiedottamista ja muita lahjonnanvastaisia toimenpiteitä.

## **Käytännön toteutus**

### ***Määritelmä***

Yleisesti käytetty ilmoituskanavan nimitys on ”whistleblowing” – vastaava suomalainen sanonta on ”viheltää peli poikki”. Sanontatapa kuvaa erityisesti tilannetta, jossa työntekijä, johtaja tai ulkopuolinen henkilö ”tekee hälytyksen”. Sen tavoitteena on paljastaa ja keskeyttää organisaation toiminnoissa havaittuja laiminlyöntejä tai väärinkäytöksiä, joka uhkaavat yleistä etua. Lahjonnanvastaiset periaatteet tarjoavat ”ilmoituskanaville” toisenkin käyttömahdollisuuden. Kanavia pitkin voi nimittäin esittää kehittämis- ja parannusehdotuksia lahjonnanvastaiseen ohjelmaan.

Kanavaa voi käyttää, kun työntekijästä tai muusta asianosaisesta tuntuu vaikealta tai mahdollottomalta paljastaa rike tai tuoda epäily julki normaaleja raportointikanavia käyttäen. Tämä saattaa johtua vastuuhenkilöiden passiivisuudesta tai laiminlyönneistä, ilmoituksen tekemisen estämisyrittämisestä tai siitä, että ilmoitus koskee vaikutusvaltaisia henkilöitä.

### ***Menettelytavat ja toiminnot***

Yrityksen tulee luoda menettelytavat ja toiminnot ilmoitusten käsittelyyn. Ne mahdollistavat, että työntekijät, liikekumppanit, muut asianosaiset ja suuri yleisö voivat esittää huolensa ja näkemyksensä lahjonnanvastaiseen ohjelmaan liittyvistä väärinkäytöksistä tarvitsematta tehdä

sitä yrityksen linjaorganisaation raportointikäytännön kautta.

Menettelyllä pyritään saavuttamaan työntekijöiden ja liikekumppaneiden luottamus järjestelmään tarjoamalla turvallinen ja luottamuksellinen tiedotuskanava. Menettelytavoista on selvittävä, että yrityksessä suhtaudutaan väärinkäytöksiin vakavasti. On hyvä tarjota esimerkkejä väärinkäytöstopausten käsittelystä ja kertoa muista lahjontaan liittyvistä aiheista.

Menettelytavoissa voi olla ohjeita, miten huolenaiheistaan voi keskustella organisaation ulkopuolella, jos tilanne sitä vaatii.

Työntekijöitä ja liikekumppaneita tulee kouluttaa siihen, että he pystyvät arvioimaan järkevästi, milloin ilmoitukseen on aiheutta, milloin ei ja miten se käytännössä tehdään.

Yrityksen on huolehdittava palautteen antamisesta ja ilmoitettava, mihin toimenpiteisiin ilmoituksen johdosta on ryhdytty.

### ***Työntekijöiden ja ilmoitusten esittäjien suojeleminen***

Työntekijä on luonnollisesti huolestunut tekonsa vaikutuksista harkitessaan ilmoittamista väärinkäytöksistä. On paljon esimerkkejä, miten huonosti ilmoituksen tekijöitä on kohdeltu työyhteisöissään. Heitä on rangaistu, työoverit ovat esittäneet vastasyttöksiä, heidän mainetaan on mustattu sekä työyhteisön sisällä että sen ulkopuolella, heitä on pahoinpidelty, he ovat menettäneet työpaikkansa ja heidän uransa on katkaistu.

Kun yrityksellä on käytössä kanavat lahjustapauksista tehtäviä ilmoituksia varten, pitää varmistaa, että ilmoituksen tekijän uraa ja mainetta suojellaan ja että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Kun työntekijän tekemä ilmoitus perustuu lahjonnanvastaisen ohjelman säännöksiin ja on esitetty vilpittömin mielin, yrityksen tulee taata, ettei työntekijää eroteta, alenneta asemastaan eikä hänen palkkansa pienene tämän takia.

Yrityksen on suojeltava työntekijöitään ja liikekumppaneitaan varmistamalla, ettei ilmoituskanavia käytetä perättömien tai vahingoittamistarkoituksessa levitettyjen tietojen välittämiseen. Yrityksen on asetettava sanktioita perättömän tai

vihamielisen ilmoituksen tekemisestä. Yrityksen tulee suojella myös ilmoituksen kohteeksi joutuneita henkilöitä varmistaakseen, ettei näistä tule väärin syytösten uhreja.

Ilmoituksen tekijää tulee kannustaa paljastamaan luottamuksellisesti henkilöllisyytensä yrityksen johdolle, koska se helpottaa perusteetomien ja vahingoittamistarkoituksessa esitettyjen ilmoitusten tutkimista. Henkilöllisyyden paljastaminen on lisäsuoja ilmoituksen tekijälle, koska silloin hän pystyy osoittamaan tehneensä ilmoituksen, jos joutuu myöhemmin häirinnän tai syytösten kohteeksi. Ilmoittajan henkilöllisyys on erityisen tärkeä silloin, kun epäillään rikosta ja asia annetaan poliisin tutkittavaksi. Viimeistään tällöin ilmoittajan nimi on julkistettava.

### ***Dokumentointi ja raportointi***

Dokumentointi auttaa varmistamaan, että ilmoitusmenettely palvelee lahjonnanvastaisen toiminnan tavoitteita.

Ylimmän johdon on saatava säännölliset raportit niistä ilmoituksista, jotka ovat osoittaneet aiheellisiksi ja merkittäviksi. Yrityksen hallituksen tai tarkastuslautakunnan on säännöllisesti arvioitava ilmoitusmenettelyn tuloksia sekä yritysjohdon reagoinnin ja toiminnan tehokkuutta.

Yrityksen on tiedotettava ilmoituskanaviensa toimivuudesta ja tehokkuudesta säännöllisesti ja avoimesti, sekä sisäisesti että ulkoisesti. Ilmoituskanavien tehokkuuden raportointiin liittyy ongelmia. Ilmoitusten tekijöiden henkilöllisyyttä on suojeltava, mutta ilmoituskanavan käytöstä raportoitaessa henkilöllisyydet saattavat paljastua työovereille tai ilmoituksen kohteille. Sen vuoksi ilmoituskanavien tuloksellisuuden arvioinnissa on tyydyttävä raportoimaan epäsuorasti, kertomaan esimerkiksi vain ”kuuman linjan” tai neuvontapuhelimen käyttömääriä ja yhteen-vetoja, jotka kuvaavat ilmoitusten tekijöiden tyytyväisyyden tasoa ilmoitusten käsittelyyn ja tuloksiin.

### ***Epäilyjen esittäminen yrityksen ulkopuolella***

Työntekijä, liikekumppani tai kolmas osapuoli saattaa joutua tilanteeseen, jossa hän ei tunne

voivansa luottaa yrityksen ilmoituskanavan luottamuksellisuuteen. Yrityksen tulisi tarjota lisäksi toinenkin kanava, jonka kautta ilmoitukset voi esittää riippumattomalle arviointielimelle. Näitä voivat olla esimerkiksi yrityksen hallituksen jäsenistä nimetty työryhmä, ”asiamies” tai jokin asiantuntijaorganisaatio.

Jos yritys ei tarjoa työntekijöilleen tällaista lisäkanavaa, voi olla vaara, että ilmoituksen tekijä tuo huolensa julkisuuteen tiedotusvälineiden kautta. Yritykselle ei ole eduksi, jos ilmoitukset viedään suoraan yrityksen ulkopuolelle ja julkisuuteen. Yritys saa tietää ilmoituksesta ja sen aiheesta vasta tiedotusvälineistä, jolloin asian käsittely on siirtynyt pois yrityksen hallinnasta. Silloin sekä yritys että ilmoituksen tekijä menettävät mahdollisuuden käsitellä ilmoitusta rauhassa ja järjestelmällisesti ja arvioida tilannetta asianmukaisesti. Jos ilmoituksen tekijä on suoraan yhteydessä tiedotusvälineisiin, hänen motiiveikseen saattavatkin osoittautua toisarvoiset seikat, kuten tiedotusvälineen maksama rahakorvaus.

On kuitenkin muistettava, että tiedotusvälineillä voi olla merkittävä osa lahjonnan paljastamiseksi erityisesti olosuhteissa, joissa korruptio on levinnyt laajalle joko yrityksessä tai koko yhteiskunnassa. Tällöin ilmoituksen tekijöitä saatetaan pelotella ja uhkailla tai he tietävät, ettei heidän ilmoituksellaan ole mitään mahdollisuuksia tulla huomioon otetuksi.

## **6.6. Viestintä**

---

### **Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:**

- 6.6.1. Ohjelmasta on tiedotettava tehokkaasti sekä sisäisesti että ulkoisesti.
  - 6.6.2. Yrityksen tulee pyydettyä julkistaa lahjonnanvastaiset hallinto- ja menettelytapansa.
  - 6.6.3. Yrityksen pitää olla avoin kaikille ohjelmalle koskeville ehdotuksille ja ajatuksille.
- 

### **Taustaa**

Tiedottaminen on avainasia lahjonnanvastaisen ohjelman menestymiseksi.

Tehokkaan sisäisen tiedottamisen tavoite on taata, että sekä yrityksen että sen liikekumppaneiden työntekijät ovat tietoisia lahjonnanvastaisesta ohjelmasta ja ymmärtävät täysin lahjonnanvastaiset menettelytavat ja toimenpiteet. Tiedottamisella on tehtävä työntekijöille selväksi, miten tärkeänä yritys pitää lahjonnan vastustamista. Tiedottaminen tarjoaa työntekijöille opastusta, jota he tarvitsevat hallitakseen työtehtäviinsä liittyvät mahdolliset lahjontayritykset. Asianmukaisella tiedotuksella yrityksen johto voi osoittaa päättäväisyytensä ja sitoutumisensa lahjonnanvastaiseen työhön.

Yrityksillä, joiden sisäinen tiedotus on tehokasta, on parempi mahdollisuus vaatia lahjonnanvastaisen ohjelman noudattamista, käyttää sanktioita ohjelmasta lipeämisestä ja todistaa, että yrityksen käytännön toiminta vastaa sen arvoja ja toimintapolitiikkaa.

### **Käytännön toteutus**

Yrityksen ulkoisen tiedotuksen vastuulla on informoida kaikkia asianosaisia ja pitää heidät ajan tasalla yrityksen toimintapolitiikasta, sen käytännöistä ja tuloksista sekä myös hankkia palautetta ja kommentteja lahjonnanvastaisesta ohjelmasta.

Lahjonnanvastaisesta ohjelmasta on keskusteltava avoimesti työntekijöiden, liikekumppaneiden ja muiden asianosaisten kesken. Keskusteluilla kartoitetaan asiallisia huolenaiheita ja parannettavia toiminta-alueita sekä luodaan keskinäistä luottamusta.

Jos yritys päättää julkistaa lahjonnanvastaisen ohjelmansa, on tiedostettava, että se merkitsee sekä yrityksen maineeseen että riskienhallintaan liittyvää kannanottoa. Tällöin yrityksen on sitouduttava noudattamaan ohjelmaansa kohta kohdalta, ja suuri yleisö saattaa edellyttää yrityksen julkistavan tiedot lahjonnanvastaisen ohjelman mukaisista toimistaan samoin kuin siinä mahdollisesti tapahtuneista epäonnistumisista.

Julkistamalla ohjelmansa ja osoittamalla ulospäin sitoutumisensa lahjonnanvastaiseen työhön yritys voi myös lisätä lahjonnan vastustamisen painoarvoa työntekijöittensä silmissä.

On valittava huolella tiedot ja viestit, jotka lahjonnanvastaisesta ohjelmasta levitetään sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sama koskee tehokkaimpien tiedotuskanavien ja -keinojen valintaa. Kanavia voivat olla www-sivut, intranet, CD-romput, viestit ilmoitustauluilla tai seinillä, käsikirjat, työntekijöiden ohjekirjat, tiedotteet, kokoontumiset, puhelimen ”kuuma linja”, vuosikertomukset ja yhteiskuntavastuuraportit.

Yrityksen työntekijöille on järjestettävä mahdollisuus säännölliseen ja avoimeen keskusteluun lahjonnanvastaisesta ohjelmasta ja sen oletettavista tai mahdollisista riskeistä. Keskustelua voidaan käydä muun muassa verkko-koulutuksessa, tapaamisissa, kursseilla, aihetta käsittelevissä ryhmissä tai kokouksissa sekä henkilöstön kehityskeskusteluissa.

Yrityksen tulee asettaa tavoitteet, miten hyvin työntekijät tuntevat ja ymmärtävät lahjonnanvastaisen ohjelman ja miten he siihen suhtautuvat. Tämä on tärkeää tiedotus- ja viestintäsunnitelmien tehon ja kattavuuden arvioimiseksi.

Tiedotusmateriaalin sisältö ja kieli on mukautettava kulloisenkin kohderyhmän, paikallisten tapojen ja maan kulttuurin mukaisesti.

## **6.7. Sisäinen tarkastus ja tilintarkastus**

---

### **Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:**

- 6.7.1. Yrityksen kirjanpidon ja rahaliikenteen pitää olla läpinäkyvää, asianmukaisesti ja täsmällisesti dokumentoitua ja milloin tahansa vapaasti tarkastettavissa. Yrityksellä ei saa olla virallisen kirjanpidon ulkopuolista liiketoimintaa tai rahaliikennettä.
  - 6.7.2. Yrityksen tulee luoda palautte- ja muita sisäisiä järjestelmiä, joilla tuetaan lahjonnanvastaisen ohjelman jatkuvaa kehittämistä ja parantamista.
  - 6.7.3. Yrityksen on säännöllisin väliajoin tarkistettava sisäiset valvontajärjestelmänsä, jotta voidaan varmistaa niiden teho ja toimivuus lahjonnan ehkäisyssä. Tämä koskee erityisesti kirjanpitoa ja tositteiden säilyttämistä.
-

## Taustaa

Asianmukaiset ja tehokkaat valvontajärjestelmät muodostavat toimintapolitiikan ja -menetelmät, joiden avulla hallituksen ja johdon ohjeita voidaan noudattaa ja siten toteuttaa yrityksen omaksumia hyviä hallintotapoja. Sisäistä valvontaa voi karkeasti kuvata prosessina, jota yrityksen hallitus tai vastaava elin, johto tai muu osa henkilöstöä soveltaa käytännössä. Prosessi suunnitellaan tarjoamaan kohtuullista varmuutta toimintojen tehokkuudesta, taloudellisen raportoinnin luotettavuudesta sekä voimassaolevien lakien ja säädösten noudattamisesta.

Sisäisiä valvontajärjestelmiä ja tilintarkastustoimintoja tarkastellaan nykyään hyvin kriittisesti. Rahanpesun osuus kansainvälisessä terrorismissa kuten myös viimeaikaiset yritysmaailmassa paljastuneet petokset ovat käynnistäneet uusien säädösten laadinnan yritystoiminnan valvontaan. Yhdysvaltain kongressin vuonna 2002 hyväksymä Sarbanes-Oxley -laki on herättänyt runsaasti keskustelua vaikutuksista, joita sillä on kansainvälisten yritysten ja erityisesti Yhdysvalloissa pörssinoteerattujen yhtiöitten tilinpäätöskäytäntöön.

Lahjonnanvastaisissa periaatteissa esitetyt edellytykset säilyvät edelleen sisäisen valvonnan lähtökohtana: kaikki yrityksessä tapahtuva toiminta on vietävä tarkasti kirjanpitoon ja dokumentoitava asianmukaisesti. Korruptiivisia toimia ei saa peittää piilottamalla liiketoimia kirjanpidon ulkopuolisille tileille.

## Käytännön toteutus

Yrityksen toimintojen kunnollinen dokumentointi mahdollistaa omat sisäiset tarkastukset tai ulkopuolisten tarkastajien palkkaamisen todentamaan, että yritys noudattaa lahjonnanvastaista ohjelmaansa. Ilman asianmukaisia asiakirjoja yrityksellä ei ole vakuuttavaa sisäistä näyttöä eikä riittäviä todisteita sitoutumisesta lahjonnanvastaiseen ohjelmaan ja sen toteutukseen.

Lahjontayrityksiä voi ilmetä milloin tahansa. Siksi yrityksen on osoitettava myös ulospäin toteuttavansa käytännössä poikkeuksetta lahjonnanvastaista ohjelmaansa. Yrityksen sisällä on varmistettava, että ohjelman menetelmät ja toi-

mintatavat ovat tehokkaita ja tuloksellisia. Niiden tehon voi varmistaa säännöllisillä sisäisillä ja ulkoisilla tarkastuksilla ja osoittamalla työntekijöille ja liikekumppaneille, että aiheet turvautua lahjontaan havaitaan nopeasti ja tehokkaasti.

Ohjelmaa voidaan kehittää tehokkaammaksi ja toimivammaksi jatkuvalla valvonnalla, jota tukee arviointimenettely. Jatkuva valvonta sujuu tavanomaisten hallintoon ja johtamiseen kuuluvien operatiivisten toimintojen seurannan ohessa. Samalla tavalla voidaan seurata sekä työntekijöiden että liikekumppaneiden tavanomaisia suoritteita ja toimintoja. Erityisen arviointimenettelyn käyttö on tarpeen, kun yrityksen johdon mielestä jatkuvan valvonnan tuottama tieto ei riitä tai jos siinä on viitteitä lahjonnanvastaiseen ohjelmaan sisältyvistä riskeistä, puutteista tai tehottomuudesta.

On syytä pitää säännöllisesti kokouksia, joissa arvioidaan sisäisten tarkastusmenetelmien ja lahjonnanvastaisen ohjelman tehoa. Kokouksiin on tarpeen osallistua päälliköitä muun muassa seuraavista toiminnoista: yhteiskuntavastuu, sisäinen tarkastus, lakiasiat, henkilöstöasiat, viestintä, hankinta, alihankinta ja turvallisuus. Hyvä yhteisymmärrys syntyy, kun osallistujat vertailevat ja pohtivat yhdessä hyviä toimintatapoja, arvioivat toiminnan tuloksia ja etsivät keinoja lahjonnanvastaisen ohjelman parantamiseksi.

## 6.8. Ohjelman toteutumisen ja muutostarpeiden seuranta ja arviointi

### Lahjonnanvastaisissa periaatteissa todetaan:

- 6.8.1. Yrityksen ylimmän johdon tulee seurata ja valvoa lahjonnanvastaista ohjelmaa sekä aika ajoin arvioida sen soveltuvuutta, kattavuutta ja tehokkuutta. Johdon on myös huolehdittava, että arviointiin perustuvat parannukset toteutetaan. Lisäksi johdon on raportoitava ohjelman arvioinnin tuloksista arviointityöryhmälle ja hallitukselle.
- 6.8.2. Yrityksen arviointityöryhmän tai hallituksen on tehtävä oma riippumaton arviointinsa ohjelman kattavuudesta ja



## **Taustaa**

Lahjonnanvastaisten periaatteiden edellinen osio, sisäinen tarkastus ja tilintarkastus, edellyttää lahjonnanvastaisen ohjelman kehittämistä jatkuvalla arvioinnilla ja sen pohjalta tehtävillä muutoksilla. Osio 6.8. keskittyy ylimmän johdon vastuuseen ohjelman seurannasta ja kehittämisestä ja siirtää johdon toimien lopullisen arvioinnin yrityksen tarkastuslautakunnalle.

Kokemus osoittaa, että parhaitakin lahjonnanvastaisia menetelmiä on arvioitava säännöllisin väliajoin. Samoin on todettu, että suuryritysten pääkonttoreissa mitä ammattimaisemmin ja taidokkaimmin kehitetyt toimintamenetelmät eivät aina tavoita yrityksen koko henkilöstöä niin tehokkaasti kuin johto odottaa.

## **Käytännön toteutus**

### ***Ylimmän johdon suorittama arviointi***

Ylimmän johdon on säännöllisesti arvioitava lahjonnanvastaista ohjelmaa varmistaakseen, että sitä sovelletaan asianmukaisesti, löytääkseen siitä puutteita tai riskejä, joihin ei ole tartuttu riittävästi, ja päättääkseen ohjelman kehittämis- ja parantamistoimenpiteistä. Johdon on myös huomioitava ohjelman noudattamisella saavutetut tulokset ja annettava työntekijöille ja liikekumppaneille tunnustusta saavutuksista. Se on osa ylimmän johdon vastuuta ohjelman noudattamisessa.

Olellainen osa valvontaa on, että johto tiedottaa kaikista ohjelmassa havaituista vakavista puutteista, jotta niitä voidaan ryhtyä korjaamaan. Johdon laatima valvontaraportti on esitettävä yrityksen tarkastuslautakunnalle. Raportissa on esitettävä ehdotukset havaittujen puutteiden korjaamiseksi, ja korjausesitysten toteutumista on valvottava.

### ***Yrityksen hallituksen ja tarkastuslautakunnan jäsenten sekä luottamusmiesjohtajien työnjako ja velvollisuudet***

Suurten yritysskandaalien seurauksena yritysten hallitusten, tarkastuslautakuntien ja luottamus-

miespohjalta toimivien johtajien työnjako ja velvollisuudet ovat joutuneet aivan uuteen valoon. Tarkastuslautakunnan ja luottamusmiesjäsenten työnjakoa ja vastuuta arvioidaan ja määritellään uudelleen. Tavoitteena on lisätä heidän vastuutaan ja riippumattomuuttaan, kun he arvioivat yrityksen liiketoimintaa, johtamista ja hallintotapoja, kuten riskienhallintaa ja raportointia. Lahjonnanvastaisen ohjelman arviointi ja siihen tehtävät muutokset ovat osa yrityksen riskienhallintaprosessia. Sen avulla on kyettävä havaitsemaan kaikki merkittävät lahjonnan mahdollistavat riskialueet sekä riittävä riskienhallinnan kattavuus. Jos arvioinnissa päädytään siihen, että keinot eivät riitä, johdon on ryhdyttävä toimiin ohjelman parantamiseksi ja otettava käyttöön uusia valvontamenetelmiä ja -toimenpiteitä riskien minimoimiseksi.

### ***Raportointi***

Läpinäkyvyys on arvo, jota lahjonnanvastaiset periaatteet edellyttävät. Yrityksen on tiedotettava lahjonnanvastaisesta ohjelmastaan säännöllisesti kaikille asianosaisille helppossa muodossa. Vuosikertomus voi olla tavanomaisen tiedottamisen helpoin keino, mutta säännölliset internet-tiedotteet ja yhteiskuntavastuuraportit ovat vaihtoehtoisia keinoja tiedottaa lahjonnanvastaisen ohjelman merkityksestä ja saavutuksista.





## Kiitokset

Haluamme esittää kiitoksemme Keskuskauppakamarille, jonka rahallinen, aineellinen ja aineeton tuki mahdollistivat lahjonnanvastaisten periaatteiden julkaisemisen Suomessa.

## TI:n sihteeri:

Susan Côté-Freeman  
susan.cote-freeman@transparency.org.uk  
Peter Wilkinson  
BusPrinciples@aol.com

Transparency International  
c/o Transparency International (UK)  
2<sup>nd</sup> Floor Tower Building  
11 York Road  
Lontoo SE1 7NX, Englanti

Puh. + 44 20 7981 0347  
Fax: + 44 20 7981 0346

Transparency Internationalin ja  
Social Accountability Internationalin  
yhteisaloite.

## Transparency International

Transparency International on maailmanlaajuinen, lahjonnanvastaista työtä johtava järjestö. Se perustettiin vuonna 1993 tehtävänään koota yhteen kansalaisjärjestöjen, julkishallinnon ja yritysten edustajia taistelemaan korruptiota vastaan.

TI:n toiminta perustuu näkemykseen, että korruptio on vakava uhka ihmisoikeuksille, kehitykselle ja kansainväliselle kaupalle. Korruption rajaaminen edes jossain määrin hallittaviin mittoihin edellyttää laajaa yhteisrintamaa. Järjestön käsityksen mukaan yhteistyö yritysten kanssa on avain sen mission toteuttamiseen.

## Transparency International

Otto-Suhr-Allee 97/99  
10585 Berliini, Saksa  
Puh. +49 30 343 8200  
[www.transparency.org](http://www.transparency.org)



## KESKUSKAUPPAKAMARI

Aleksanterinkatu 17, PL 1000,  
00101 Helsinki  
puh. (09) 69 69 69, faksi (09) 65 03 03  
[www.keskuskauppakamari.fi](http://www.keskuskauppakamari.fi)