

TAMPEREEN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

YRITYSTEN SISÄISTEN KONTROLLIEN KEHITTÄMINEN
JULKISEN HALLINNON VAUHDITTAMINA:
SARBANES-OXLEY 404

Finanss hallinto ja
julkisyhteisöjen laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2008

Ohjaaja: Lasse Oulasvirta

Sanna Verho

TIIVISTELMÄ

Tampereen Yliopisto	Taloustieteiden laitos, Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi
Tekijä:	VERHO, SANNA
Tutkielman nimi:	Yrityksen sisäisten kontrollien kehittäminen julkisen hallinnon vauhdittamina: Sarbanes-Oxley 404
Pro Gradu -tutkielma:	77 sivua, 10 liitesivua
Aika:	Helmikuu 2008
Avainsanat:	Sarbanes-Oxley, sisäinen kontrolli, sisäinen valvonta, corporate governance, hyvä hallintotapa, päämies-agentti -teoria, portinvartija

Yhdysvalloissa 2000-luvun alussa suuryrityksissä paljastuneet väärinkäytökset ja tulos-tietojen vääristely johtivat vuonna 2002 Sarbanes-Oxley -lain säätämiseen. Tarkoituk-sena oli palauttaa sijoittajien luottamus arvopaperimarkkinoihin ja pörssiyhtiöiden tu-lostietoihin ja kehittää yritysten tilinpäätösraportointia. Keskeisiä asioita Sarbanes-Oxley -laissa ovat sisäiset kontrollit, sisäinen valvonta ja hyvä hallintotapa.

Sarbanes-Oxley -laki korostaa paitsi ylimmän johdon vastuuta yrityksen taloudellisen informaation oikeellisuudesta, myös tilintarkastajan riippumattomuutta ja toisaalta lisää tilintarkastajiin kohdistuvaa valvontaa. Vastuu sisäisistä kontrolleista ja kontrollijärjes-telmien rakentamisesta on ylimmällä johdolla ja käytännössä velvoitteen täyttäminen on merkinnyt mittavia ja kalliita uudistuksia yrityksissä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi Sarbanes-Oxley -lain laatiminen oli tarpeen, miksi yritysten kontrollirakenteet ja -prosessit eivät jo olleet kunnossa ja mitkä ovat lain hyödyt ja haitat kolmen raportointivuoden aikana kertyneiden kokemusten pe-rusteella. Sarbanes-Oxley -lakia tarkastellaan sekä yrityksen johdon, henkilökunnan, omistajien ja muiden sidosryhmien että julkisen edun näkökulmasta. Tutkimuksessa on tarkasteltu lain vaikutuksia myös Yhdysvaltojen ulkopuolella käyttäen esimerkkinä suomalaisia pörssiyhtiöitä sekä yhdysvaltalaisen yhtiön suomalaista tytäryhtiötä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	TUTKIMUSONGELMA JA TAVOITTEET	5
1.2	TUTKIMUSOTE, KÄYTETYT TUTKIMUSAINESTOT JA TUTKIMUSMENETELMÄT ...	6
1.3	KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ	7
2	SARBANES-OXLEY –LAKI	10
2.1	SARBANES-OXLEY -LAIN SISÄLTÖ LYHYESTI.....	10
2.2	MIKSI SARBANES-OXLEY -LAKI SÄÄDETTIIN?	12
2.2.1	Enron	12
2.2.2	Lainsäädäntö ennen Sarbanes-Oxley -lakia.....	18
2.2.3	Euroopan ja USA:n erot	20
2.3	JULKISEN VALLAN INTRESSI.....	22
2.4	PÄÄMIES-AGENTTI -TEORIA JA (GOOD) CORPORATE GOVERNANCE.....	23
2.4.1	Päämies-agentti -teoria	23
2.4.2	(Good) corporate governance	28
2.5	SISÄINEN TARKASTUS JA COSO-OHJEISTUS	32
3	SOX404:N VAIKUTUKSET YRITYSTEN SISÄISIIN KONTROLLEIHIN YHDYSVALLOISSA	37
3.1	SOX-RAPORTOINTI 2005–2007	37
3.2	SOX404: HYÖDYT JA HAITAT	43
3.3	SOX-OPTIMOINTI.....	51
3.4	TIETOTEKNIIKAN HYÖDYNTÄMINEN SOX-PROSESSISSA.....	52
4	SOX404:N VAIKUTUKSET SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ.....	55
4.1	YHDYSVALLOISSA NOTEERATUT SUOMALAISYHTIÖT	55
4.2	CASE: ESIMERKKI SOX404-PROJEKTIN TOTEUTTAMISESTA SUOMALAISSA TYTÄRYHTIÖSSÄ.....	59
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
6	LÄHTEET	71
7	LIITTEET	78
	LIITE 1: Sarbanes-Oxley of 2002, Section 302	78
	LIITE 2: Enronin vuosikertomus 2000, otteita.....	79
	LIITE 3, Syyte USA vs. Arthur Andersen LLP	84
	LIITE 4, Esimerkki kontrollimatriisista ”Revenue Control Matrix”.....	87

1 JOHDANTO

Sisäinen valvonta ja sisäiset kontrollit ovat olleet viime vuosina varsin suuren mielenkiinnon kohteina, etenkin suuryrityksissä tapahtuneiden väärinkäytösten vuoksi. Sisäistä valvontaa on pyritty eri puolilla maailmaa kehittämään lainsäädännön, ohjeistuksen ja erilaisten standardien muodossa. Yksi esimerkki suhteellisen viimeaikaisesta lainsäädännöstä on Yhdysvalloissa säädetty, mutta suurta osaa maailmasta puhuttanut Sarbanes-Oxley -laki.

Sarbanes-Oxley -lain taustalla ovat yhdysvaltalaisissa suuryrityksissä (Enron, World-Com) paljastuneet väärinkäytökset ja tulostietojen vääristeleminen sekä paljastuksia seuranneet konkurssit, jotka ovat vauhdittaneet corporate governancea eli hyvää hallintotapaa selkeyttävien normien uudistamista. Yhdysvaltoja koetelleet skandaalit saivat sijoittajien luottamuksen yritysten kirjanpito- ja raportointikäytäntöihin horjumaan. Koska Yhdysvalloissa suurin osa suurista yhtiöistä on noteerattu pörssissä, oli julkisen hallinnon reagoitava nopeasti, jotta sijoittajien luottamus olisi saatu palautettua.

Yhdysvaltain kongressi hyväksyi vuonna 2002 Sarbanes-Oxley -lain (SOX), jonka tarkoituksena oli palauttaa sijoittajien luottamus ja kehittää yritysten tilinpäätösraportointia. Laki koskee kaikkia sellaisia yhtiöitä, joiden osakkeita tai rahoitusinstrumentteja on listattu Yhdysvaltain arvopaperimarkkinoita valvovan arvopaperikomission SEC:n alaisissa pörseissä (mm. NYSE, NASDAQ) sekä näiden yhtiöiden tilintarkastajia. Lain keskeisenä teemana on yritysjohdon vastuu yrityksen taloudellisesta raportoinnista, yhtiön sisäisistä kontrolleista ja valvonnasta. Laki korostaa myös riippumattomuutta ja lisää tilintarkastajien raportointia ja heihin kohdistuvaa valvontaa¹.

Sarbanes-Oxley -lain pykälä 404 (myöhemmin SOX404) velvoittaa yrityksiä antamaan vuosittain sisäisiä kontrolleja koskevan raportin, mikä korostaa yritysjohdon vastuuta sisäisten kontrollirakenteiden ja -prosessien luomisessa ja ylläpitämisessä. Yritysjohdon on samassa raportissa myös arvioitava kontrollien tehokkuutta. Suurimmalle osalle yrityksiä SOX404:n implementoiminen on ollut työläs ja kallis projekti, jonka toteuttami-

¹ Lindh ja Järvenpää 2005, 4-5

seen on tarvittu myös asiaan erikoistuneiden konsulttien apua. Osittain konsulttien käyttöön on turvauduttu siksi, että kyseessä on uusi ja huomioarvoltaan ja sanktioiltaan merkittävä laki, jonka täytäntöönpanoa yritykset eivät ole katsoneet pystyvänsä hoitamaan ilman ulkopuolista apua. Nimenomaan pykälä 404 on näin ollen erittäin merkittävä ja runsaasti keskustelua herättänyt Sarbanes-Oxley -lain kohta.

Tämän tutkimuksen valmistumishetkellä takana on kolme raportointivuotta ja olen pystynyt tarkastelemaan SOX404:n implementoinnissa tapahtunutta kehitystä ja keräämään palautetta usealta vuodelta. Palautteessa korostuu pääosin kaksi teemaa: mahdolliset lain sekä yhdysvaltalaisille että ulkomaisille yrityksille mukanaan tuomat hyödyt ja haitat, joihin lukeutuvat mm. kustannukset ja raportoinnin raskaus.

Sarbanes-Oxley on vaikuttanut sisäisiä kontroleja koskeviin käytäntöihin ja keskusteluun hyvin laajasti. Yritysjohdon etiikan ja yrityksen eettisten arvojen merkitystä on alettu korostaa aiempaa enemmän. Se seikka, että hyvätkään sisäiset kontrollit eivät voi taata kuin kohtuullisen varmuuden siitä, että raportointi on lakien ja asetusten mukainen, korostuu. Tässä tutkimuksessa painotetaan myös eri sidosryhmien ja yksittäisten ihmisten toimien merkitystä, sillä lain myötä käsitteet ilmiantaja (whistleblower) ja portinvartija (gatekeeper) ovat levinneet yleiseen käyttöön ja näiden sidosryhmien toimintaan on kiinnitetty runsaasti huomiota.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tarkastelen tässä tutkielmassa syitä, jotka johtivat Sarbanes-Oxley -lain säätämiseen hyvin lyhyessä ajassa ja lain taustalla olevia julkisen hallinnon intressejä. Keskeinen tutkimuskysymys on, miksi yritysten olemassa olleita kontroleja piti muuttaa eli miksi sisäiset kontrollit eivät olleet jo kunnossa. Toinen tärkeä tutkimuskysymys on, mitkä ovat lain hyödyt ja sen haitat.

Tarkastelen Sarbanes-Oxley -lakia ja etenkin sen pykälää 404 sekä yrityksen johdon ja omistajien näkökulmasta että julkisesta, yhteiskunnallisen hyödyn näkökulmasta. Tavoitteena oli arvioida Sarbanes-Oxleyn merkitystä sisäisten kontrollien luotettavuuden varmistamisessa ja toisaalta tarkastella sitä kohtaan esitettyä kritiikkiä. Tarkastelen Sar-

banes-Oxley -lakia myös yrityksen muiden sidosryhmien kuten henkilökunnan, markkina-analyytikkojen ja asianajajien näkökulmasta. Olen ottanut tutkimukseen mukaan myös ulkomaisten yhtiöiden näkökulman.

1.2 Tutkimusote, käytetyt tutkimusaineistot ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusote on pääosin arviointitutkimus. Tutkimusaineistona olen käyttänyt lähinnä internetlähteitä ja -julkaisuja sekä artikkeleita, joita on ollut saatavana runsaasti. Niiden perusteella olen arvioinut Sarbanes-Oxleyn taustalla olevia syitä ja toisaalta lain tuomia hyötyjä ja haittoja. Olen vertailevaa tutkimusta soveltaen verrannut vuosien 2004, 2005 ja 2006 tilinpäätösraportointia ja etenkin yritysten ja tilintarkastusyhteisöjen raportoinnista antamaa palautetta ja tehnyt johtopäätökset sen perusteella. Olen myös perehtynyt tutkimuksiin, joita Sarbanes-Oxleyn aiheuttamista kustannuksista on tehty, sillä Sarbanes-Oxley -lakia on kritisoitu runsaasti nimenomaan sen aiheuttamien kustannusten vuoksi. Olen myös pohtinut jonkin verran sitä, miten USA ja Eurooppa eroavat toisistaan ja miksi vastaavia toimenpiteitä ei ole ainakaan vielä tehty Euroopassa.

Lisäksi tarkastelen Sarbanes-Oxley -lain vaikutusta myös suomalaisiin pörssiyrityksiin ja yhdysvaltalaisen yhtiön suomalaiseen tytäryhtiöön. Case-osiossa olen tutkinut Sarbanes-Oxleyn vaikutusta osallistuvan havainnoinnin keinoin.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat päämies-agentti-teoria, hyvä hallintotapa ja sisäisen valvonta ja sen viitekehikot eli COSO ja COSO-ERM. Päämies-agentti -teorian sekä Enron-skandaalin yhteydessä tarkastellaan kahta agenttiryhmää eli portinvartijoita ja ilmiantajia, joiden molempien toiminnassa oli puutteita. Tutkimuksessa viitataan myös sisäisen valvonnan teknisiin apuvälineisiin ja sitä tukevaan hyvään tietohallintotapaan, mutta apuvälineitä ei analysoida tarkemmin. Hyvään tietohallintotapaan liittyvään COBIT-viitekehykseen viitataan tekstissä lyhyesti.

1.3 Keskeisiä käsitteitä

Audit Committee

Yrityksen johdon nimittämä tarkastuskomitea, jonka tehtävänä on valvoa yrityksen laskentatoimintaa ja taloudellista raportointia ja tilinpäätöksiä.

Tarkastuskomitean tulee täyttää seuraavat vaatimukset²:

- Jäsen ei saa vastaanottaa yhtiöltä muita kuin tavanomaiset kokouspalkkiot eikä hänellä saa olla kytköksiä yritykseen tai sen tytä- tai sisaryrityksiin.
- Vastuu tiliyhteisöistä (kirjanpito, tilintarkastus)
- Komitealla pitää olla prosessi organisaatiosta tulevien kirjanpitoa, sisäisiä kontolleja ja tilintarkastusta koskevien valitusten käsittelyyn.
- Komitean pitää voida tarvittaessa käyttää riippumatonta asiantuntijaa.
- Komitealla pitää olla riittävä rahoitus toimintansa ylläpitämiseksi.

COBIT

Controlling Objectives for Information and Related Technology. COBIT on viitekehys ja kokoelma parhaita käytäntöjä, joiden IT Governance Institute (ITGI) näkee tukevan yritysten tietohallintoa. ITGI:n mukaan menestyksekkäät yritykset kykenevät tunnistamaan tietohallinnon edut ja hyödyntämään sitä yrityksen arvon kasvattamisessa sidosryhmien hyväksi sekä riskien hallinnassa³.

²The Institute of Internal Auditors. <http://www.theiia.org/download.cfm?file=1655>. Luettu 24.3.2005.

³COBIT. <http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=COBIT6&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=55&ContentID=31519>. Luettu 27.1.2008.

COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

COSO on perustettu vuonna 1985. Se on viiden järjestön⁴ sponsoroima yhteenliittymä, jonka tarkoituksena on toimia liike-elämän yhteisenä äänenä tilanteissa, jotka liittyvät vilpilliseen taloudelliseen raportointiin. Komissio on itsenäinen elin, jossa on edustajia eri teollisuudenaloilta, sijoitusyhtiöistä, tilintarkastuksesta ja New Yorkin pörssistä.

COSO-malli (v. 1992)

Sisäisten kontrollien valvontakehikko, yhteinen kieli sisäiselle valvonalle.

COSO-ERM -malli (v. 2004)

Laajennettu versio COSO-mallista. Tavoitteena on kokonaisvaltainen riskien hallinta.

ITGITM

IT Governance Institute (Rolling Meadows, IL, USA), perustettu vuonna 1998 edistämään kansainvälistä ajattelua ja standardeja yrityksen informaatioteknologian ohjaamisessa ja kontrolloimisessa⁵.

PCAOB

Public Company Accounting Oversight Board. Sarbanes-Oxley -lain pykälän 101 mukainen, SEC:n nimittämä tuloatuottamaton yhteisö, jonka tehtävänä on tilintarkastajien valvonta sijoittajien etujen turvaamiseksi sekä informatiivisen, totuudenmukaisen ja riippumattoman tilintarkastusraportoinnin turvaaminen⁶.

⁴ COSO. <http://www.coso.org/>. Luettu 7.4.2006

⁵ IT Governance Institute.

http://www.itgi.org/template_ITGI.cfm?Section=About_ITGI&Template=/ContentManagement/HTMLDisplay.cfm&ContentID=19648. Luettu 27.1.2008.

⁶ PCAOB. <http://www.pcaobus.org/>. Luettu 23.5.2005.

Sarbanes-Oxley -laki (myöhemmin: SOX)

Presidentti George W. Bushin 30.7.2002 allekirjoittama laki, jota mm. SEC luonnehtii seuraavasti: ”...*the most far reaching reforms of American business practices since the time of Franklin Delano Roosevelt.*”⁷ Laki on saanut nimensä pääsponsoriensa, senaattori Paul Sarbanesin ja kongressiedustaja Mike Oxleyn mukaan⁸. Paul S. Sarbanes oli tuolloin senaatin pankkiasioihin keskittyneen komitean puheenjohtajana⁹. Komitean järjestämät perusteelliset kuulemiset johtivat taloudellisen informaation antamista koskevaan reformiin ja Sarbanes-Oxley -lain säätämiseen.

SEC

U.S. Securities and Exchange Commission, arvopaperikomitea. SEC valvoo USA:n arvopaperimarkkinoita. Sen tehtävänä on turvata sijoittajan etu ja ylläpitää arvopaperimarkkinoiden oikeamielisyyttä. SEC tekee tämän valvomalla lakien ja määräysten noudattamista. SEC osallistuu myös aktiivisesti lakien laatimiseen. SEC:n muodostavat viisi Yhdysvaltain presidentin nimittämää komissaaria (commissioners), neljä divisioonaa (divisions) ja 18 toimistoa (offices). Henkilökunnan lukumäärä on yhteensä noin 3100¹⁰.

NASDAQ

National Association for Securities Dealers Automated Quotations. New Yorkissa toimiva, pääasiassa teknologiaosakkeita noteeraava pörssi.

NYSE New York Stock Exchange, New Yorkin pörssi.

⁷ SEC. http://www.sec.gov/about/offices/oia/oia_rulemaking.htm. Luettu 7.4.2006.

⁸ Oxley, Mike. <http://www.mikeoxley.org/issues.php>. Luettu 23.5.2005.

⁹ Sarbanes, Paul. <http://sarbanes.senate.gov>. Luettu 23.5.2005.

¹⁰ SEC. <http://www.sec.gov/about/whatwedo.shtml>. Luettu 7.4.2006.

2 SARBANES-OXLEY –LAKI

2.1 Sarbanes-Oxley -lain sisältö lyhyesti

Sarbanes-Oxley -laki (Sarbanes-Oxley Act of 2002) on jakaantunut yhteentoista osioon (titles), joista kunkin alla on 1–9 pykälää. Pykälistä merkittävimmiksi ovat muodostuneet pykälät 302 ja 404.

Pykälä 302 sisältää mm. yrityksen korkeimman johdon eli toimitusjohtajan ja talousjohtajan vakuutuksen siitä, että he ovat käyneet osavuosikatsauksen ja tilinpäätöksen läpi ja että tilinpäätös sisältää kaikki olennaiset tiedot yhtiön taloudellisesta tilasta. Toisaalta pykälän 302 mukaan yrityksen korkein johto on vastuussa sisäisten kontrollien rakentamisesta ja ylläpitämisestä, sisäisen valvonnan suunnittelusta sekä järjestelmän tehokkuuden evaluomisesta¹¹ (liite 1).

Sarbanes-Oxley -lain pykälän 404 perusteella yrityksen ylin johto antaa vuosittain julkisen raportin, jossa se toteaa vastuunsa yrityksen sisäisistä kontrolleista ja arvioi näiden kontrollien tehokkuutta. Riippumattoman tilintarkastajan on annettava lausunto sekä johdon vakuutuksesta että raportointiin liittyvien kontrollien tehokkuudesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen ylin johto on vastuussa sisäisiä kontrolleja varten tarvittavan struktuurin rakentamisesta ja asianmukaisten prosessien luomisesta¹². Lakia noudattaakseen monet yritykset ovat joutuneet uudistamaan sisäiset kontrollinsa varsin perusteellisesti, mikä on merkinnyt mittavia investointeja mm. yritysten tietojärjestelmiin ja konsultointipalveluihin.

Velvollisuus Sarbanes-Oxley pykälän 404 mukaisen vakuutuksen antamiseen on kaikilla niillä yrityksillä, jotka on noteerattu Yhdysvaltojen pörseissä. Sarbanes-Oxley vaikuttaa myös niihin yrityksiin, joilla on konsernisuhde Yhdysvaltain pörssissä noteerattuun yhtiöön. NYSE:n listalla oli ensimmäisen SOX404-raportoinnin aikaan n. 2800

¹¹ Sarbanes-Oxley Act of 2002, Sec. 302.

<http://corporate.findlaw.com/industry/corporate/docs/publ107.204.html>. Luettu 12.5.2005.

¹² Sarbanes-Oxley Act of 2002, Sec. 404.

<http://corporate.findlaw.com/industry/corporate/docs/publ107.204.html>. Luettu 12.5.2005.

yhtiötä, joista 460 oli ulkomaalaisia. Kaikista näistä tuli antaa tarkastuskertomus SOX:n edellyttämällä tavalla. Laki tuli voimaan porrastetusti, joskin suurinta osaa yhtiöistä koski 31.12.2004 määräaika. Porrastus koski ulkomaisia ja pieniä yrityksiä sekä niitä yhtiöitä, joilla oli poikkeava tilikausi.

Sarbanes-Oxley -lain pykälä 404 kuuluu näin:

Sarbanes-Oxley Act of 2002, Section 404

Management Assessment Of Internal Controls

(a) **RULES REQUIRED.** The Commission shall prescribe rules requiring each annual report required by section 13 of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78m) to contain an internal control report, which shall

(1) state the responsibility of management for establishing and maintaining an adequate internal control structure and procedures for financial reporting; and

(2) contain an assessment, as of the end of the most recent fiscal year of the issuer, of the effectiveness of the internal control structure and procedures of the issuer for financial reporting.

(b) **INTERNAL CONTROL EVALUATION AND REPORTING.** With respect to the internal control assessment required by subsection (a), each registered public accounting firm that prepares or issues the audit report for the issuer shall attest to, and report on, the assessment made by the management of the issuer. An attestation made under this subsection shall be made in accordance with standards for attestation engagements issued or adopted by the Board. Any such attestation shall not be the subject of a separate engagement¹³.

¹³ Sarbanes-Oxley Act of 2002. <http://corporate.findlaw.com/industry/corporate/docs/publ107.204.html>. Luettu 12.5.2005.

2.2 Miksi Sarbanes-Oxley -laki säädettiin?

2.2.1 Enron

Sarbanes-Oxley -lain taustalla on Yhdysvaltoja vuoden 2001 lopussa kohahduttanut Enron-skandaali. Energiayhtiö Enron oli Yhdysvaltain seitsemänneksi suurin yritys ja sen romahdus joulukuussa 2001 oli ennen vuonna 2002 tapahtunutta WorldCom:n konkurssia suurin ja monimutkaisin Yhdysvaltain liikehistoriassa¹⁴.

Enron ei vuosikertomuksessaan 2000¹⁵ (liite 2) viitannut mitenkään mahdollisiin ongelmiin, vaan antoi erittäin myönteisen kuvan toiminnastaan. Todellisuudessa yhtiön julkisuudessa kertomat luvut olivat kuitenkin manipuloituja ja todellinen tulos ja taseasema olisivat olleet huomattavasti heikompia. Enron pyrkii vastaamaan voimakkaasti sijoittajien tuotto-odotuksiin osakkeenomistajille suunnatussa katsauksessa: se kertoo osakekohtaisen tuoton nousseen ja lupaa, että pääomasijoituksille on jatkossakin odotettavissa nouseva tuotto.

Vuosikertomuksessaan otsikon ”Management’s Responsibility for Financial Reporting” alla Enron ilmaisee olevansa tietoinen johdon vastuusta taloudellisessa raportoinnissa. Enron painottaa lausumassaan sisäisiä kontrolleja, joiden se vakuuttaa olevan kunnossa. Enron esittää kuitenkin seuraavan varauksen: *”Accordingly, even an effective internal control system can provide only reasonable assurance with respect to the preparation of reliable financial statements and safeguarding of assets. Further, because of changes in conditions, internal control system effectiveness may vary over time.”* Lainauksessa korostuu kaksi asiaa: 1) kohtuullinen varmuus ja 2) olosuhdemuutokset, joiden vuoksi sisäisten kontrollien tehokkuus saattaa vaihdella.

Enronin romahdus alkoi 16.10.2001 tehdystä ilmoituksesta, että yhtiö vähentää osakepääomastaan 1,2 miljardia USA:n dollaria. Markkinat reagoivat ilmoitukseen välittö-

¹⁴ Brown, 2003

¹⁵ Enron Annual Report 2000. <http://www.enron.com/corp/investors/annuals/2000/ar2000.pdf>. Luettu 23.5.2005.

mästi ja Enronin osakkeen arvo romahti. Samassa yhteydessä Enron ilmoitti suuren kertaluonteisen kuluerän kirjaamisesta. The Securities and Exchange Commission (SEC) kiinnostui asiasta välittömästi ja lähetti Enronille heti seuraavana päivänä selvityspyynnön.

Enronin tilintarkastajana toimi tilintarkastusyhteisö Arthur Andersen LLP, joka ajautui konkurssiin Enronin tapahtumien vuoksi. Se oli ennen konkurssiaan yksi maailman johtavista Big Five -tilintarkastusyhteisöistä. Andersenia voitiin pitää varsin riippuvaisena Enronista, joka oli Yhdysvalloissa yhtiön suurin asiakas ja yksi sen suurimmista asiakkaista maailmanlaajuisesti. Vuonna 2000 Andersen laskutti Enronilta 25 mUSD tilintarkastuspalkkiota ja 27 mUSD konsultointipalkkioita¹⁶. Vaikka konsultointipalkkiot olivat dollarimääräisesti tilintarkastuspalkkioita suuremmat, oli Enronin tilintarkastuslaskutuksen osuus yksinään 27 % Houstonin toimiston liikevaihdosta ja siksi hyvin merkittävää. Arthur Andersenin tilintarkastajilla oli Enronin tiloissa Houstonissa (Texas, USA) jopa omat pysyvät työtilat. Kyseessä oli siis kymmenien miljoonien Yhdysvaltain dollarien vuosittainen laskutus ja voitaneenkin todeta, että Andersenin riippumattomuus oli Enronin kohdalla paitsi vaarantunut, myös kyseenalainen.

Syytekirjelmän¹⁷ (liite 3) mukaan kävi ilmi, että Arthur Andersen oli konsultoinut Enronia tämän kirjanpitoratkaisuissa ja ollut siten osallisena satojen miljoonien suuruisen virhekirjauksen tekemisessä. Andersenin mielestä aiemmin mainitun suuren kuluerän kirjaamiselle (kvartaali 3/2001) kertaluonteisena ei ollut perusteita, mutta silti se ei raportoinut havaintojaan asianmukaisella tavalla julkisuuteen, vaan kirjasi havaintonsa ainoastaan työpapereihinsa. Lisäksi eräs Arthur Andersenin työntekijöistä oli siirtynyt Enronin palvelukseen ja hän oli ilmoittanut Andersenille havaitsemastaan normaalitaseen ulkopuolisesta sivukirjanpidosta (special purpose entities). Special purpose entityllä tarkoitetaan eräänlaisia ”paperiyhtiöitä”, tyhjiä kuoria, joita emoyhtiö Enronin tapauksessa käytti siirtääkseen sekä varoja että velkoja pois varsinaisesta taseestaan (Coffee, 2006) peitelläkseen todellista taloudellista tilaansa. Tieto special purpose entity -rakenteesta oli jaettu Andersenin tilintarkastustiimille, mutta se ei aiheuttanut toimenpiteitä. Syytekirjelmässä todetaan myös, että Enronia tarkastanut Andersenin tilintarkastustiimi toimi

¹⁶ Coffee, 2006, 29

¹⁷ FindLaw, Indictment. <http://news.findlaw.com/hdocs/docs/enron/usandersen030702ind.html>. Luettu 7.4.2006.

Andersenin omien ammattistandardien vastaisesti neuvoessaan yhtiötä sivukirjanpidon pitämisessä. Tilintarkastustiimi oli saanut vuonna 2000 Andersenin sisäisessä arvioinnissa heikohkon arvosanan: asteikolla 1–5 (5 = ylin arvosana) arvosanaksi oli tullut 2.

Arthur Andersen LLP:a vastaan nostettiin syyte oikeuden estämisestä, sillä tilintarkastusyhteisö ei luovuttanut pyydettyjä asiakirjoja tutkijoiden käyttöön. Lisäksi yhteisö hävitti, muunteli ja piilotti asiakirjoja. Arthur Andersen todettiin kesäkuussa 2002 syylliseksi¹⁸ Enronin tapaukseen.

Yhdysvaltojen keskuspankin pääjohtaja Alan Greenspan (Chairman of the Board of Governors of the Federal Reserve) kommentoi puolivuositaisessa lausunnossaan 16.7.2002 Yhdysvaltain kongressille talouden tilaa¹⁹. Hänen mielestään ne tahot, jotka ovat historiallisesti vartioineet taloudellista informaatiota (ns. gatekeepers, portinvartijat, Coffee 2006), olivat epäonnistuneet tehtävässään. Näitä tahoja olivat hänen mukaansa luottotietoja ylläpitävät rating-yhtiöt, jotka Enronin tapauksessa luokittelivat yrityksen juuri ennen konkurssia. Muita vartijoita olivat markkina-analyytikot, jotka antoivat Enronille osta-suosituksen juuri ennen romahdusta, rahalaitokset, jotka muotoilivat Enronin raportteja manipuloidakseen sen taloudellista tulosta ja valtion toimielimet (mm. SEC), jotka eivät nekään kiinnittäneet ajoissa huomiota Enroniin. Greenspan ar-

¹⁸ BBC News, 15.6.2002, <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/2047122.stm>. Luettu 7.4.2006.

¹⁹ Testimony of Chairman Alan Greenspan, Before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, U.S. Senate July 16, 2002. <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/hh/2002/july/testimony.htm>. Luettu 23.5.2005.

The difficulties of judging earnings trends have been intensified by revelations of misleading accounting practices at some prominent businesses. The resulting investor skepticism about earnings reports has not only depressed the valuation of equity shares, but it also has been reportedly a factor in the rising risk spreads on corporate debt issued by the lower rung of investment-grade and below-investment grade firms, further elevating the cost of capital for these borrowers. Businesses concerned about the impact of possible adverse publicity regarding their accounting practices on their access to finance could revert to a much heavier emphasis on cash generation and accumulation. Such an emphasis could slow new capital investment initiatives. (...)

In recent years, shareholders and potential investors would have been protected from widespread misinformation if any one of the many bulwarks safeguarding appropriate corporate evaluation had held. In too many cases, none did. Lawyers, internal and external auditors, corporate boards, Wall Street security analysts, rating agencies, and large institutional holders of stock all failed for one reason or another to detect and blow the whistle on those who breached the level of trust essential to well-functioning markets.

Why did corporate governance checks and balances that served us reasonably well in the past break down? At root was the rapid enlargement of stock market capitalizations in the latter part of the 1990s that arguably engendered an outsized increase in opportunities for avarice. An infectious greed seemed to grip much of our business community. Our historical guardians of financial information were overwhelmed. Too many corporate executives sought ways to "harvest" some of those stock market gains. As a result, the highly desirable spread of shareholding and options among business managers perversely created incentives to artificially inflate reported earnings in order to keep stock prices high and rising. This outcome suggests that the options were poorly structured, and, consequently, they failed to properly align the long-term interests of shareholders and managers, the paradigm so essential for effective corporate governance. The incentives they created overcame the good judgment of too many corporate managers. It is not that humans have become any more greedy than in generations past. It is that the avenues to express greed had grown so enormously.

vostelee puheenvuorossaan hyvin voimakkaasti myös ahneutta ja erilaisten johdon kannustinjärjestelmien vaikutusta ahneuden tien mahdollistamisessa. Hän näkee näissä ai-nekset osakemarkkinoiden hedelmien poimimiseen keinotekoisia tuloksenparantamis-keinoja käyttäen.

On esitetty useita näkemyksiä siitä, miksi portinvartijat epäonnistuivat tehtävässään. Portinvartijoihin voidaan lukea tilintarkastuskomitea, tilintarkastajat, markkina-analyy-tikot, lakimiehet ja luottotietoja ylläpitävät rating-yhtiöt. Esimerkiksi Enronilla oli nä-ennäisen esimerkillinen tilintarkastuskomitea, jossa oli erittäin paljon taloushallinnon ja liike-elämän asiantuntemusta²⁰. Sen puheenjohtajana toimi laskentatoimen professori ja muuhun kokoonpanoon kuului huomattava määrä erilaisia talouselämän osaajia ja vai-kuttajia. Komitea kokoontui säännöllisesti, piti yksityiskohtaisia pöytäkirjoja ja sen jä-senet saivat työstään varsin huomattavan palkkion.

Lähemmin tarkasteltuna ongelmia kuitenkin oli. Osalla tilintarkastuskomitean jäsenistä oli selkeitä eturistiriitoja: esimerkiksi eräs komitean jäsenistä oli yliopiston rehtori, jon-ka johtaman yliopiston lääketieteellisen tutkimuksen suurin tukija oli Enron ja toisen jä-senen puoliso oli senaattori, jonka kampanjarahoituksesta Enron ja sen johtajisto huo-lehti. Lisäksi, vaikka kokouksia pidettiin säännöllisesti viidesti vuodessa, ne kestivät ai-noastaan 1-2 tuntia, mikä ei mahdollistanut esityslistalla olleisiin lukuisiin asioihin pa-neutumista kovinkaan syvällisesti. Lisäksi ilmeni, että asiantuntijatahot, joilta tilintar-kastuskomitean piti saada tietoja, pimittivät ja kaunistelivat raportteja. Esimerkki tällai-sesta on sisäisten tarkastajien tekemä raportti kahden valtuutensa törkeästi ylittäneen Enronin työntekijän toiminnasta. Yksityiskohtainen raportti ei koskaan päätynyt Enro-nin tilintarkastuskomitealle, vaan johto keskeytti sisäisen tarkastuksen tutkimukset ja siirsi asian Arthur Andersenille, joka puolestaan vesitti alkuperäisen raportin sellaiseen muotoon, että tilintarkastuskomitea ei nähnyt syytä ryhtyä toimenpiteisiin.

Toisena portinvartijaryhmänä olivat tilintarkastajat, Enronin tapauksessa Arthur Ander-sen. Olen jo aiemmin tässä luvussa todennut, että Arthur Andersenin tapauksessa kyse oli yksinkertaisesti rahasta: Enronin tilintarkastusmaksut muodostivat vuonna 2000 lä-hes kolmanneksen Arthur Andersenin Houstonin toimiston tilintarkastustuloista. Lisäksi

²⁰ Coffee, 2006, 25–26

Arthur Andersenilla oli sisäinen laadunvalvontaongelma²¹: sillä oli sisäinen laskenta-käytäntöjä ja menettelytapoja valvonut kansallinen elin Professional Standards Group, joka oli ollut alkuaikoinaan voimakas valvontaelin. Mutta tilintarkastuseetiikan murentuessa 1990-luvulla ja tilintarkastajien omaksuessa lisäpalveluita myyvän myyntimiehen roolin osaksi omaa toimenkuvaansa, myös Professional Standards Groupin status heikkeni. Andersen omaksui muista suurista tilintarkastustoimistoista poikkeavan linjan ja salli paikallisten partnereiden tehdä kansallisesta linjauksesta poikkeavia päätöksiä. Andersen käytti tätä jopa myyntiargumenttina markkinoinnissaan: Andersen kertoi potentiaalisille asiakkailleen, että paikallinen partneri voisi tehdä lopulliset päätökset eikä sen tarvitsisi hyväksyä päätöksiään kansallisella tasolla.

Miksi sitten pörssianalyytikotkaan eivät reagoineet Enronissa näkyvillä olleisiin varoitusmerkkeihin, vaan antoivat vielä hetki ennen konkurssia osta-suosituksia? Pahasti velkaantunut ja uuden taseen lokakuussa 2001 julkaisemaan pakotettu Enron oli yrittänyt välttää konkurssin sulautumalla huomattavasti itseään pienempään kilpailijaansa Dynergyyn²², mistä oli tehty sulautumissopimus 9.11.2001. Dynergy oli kuitenkin pidättänyt itsellään due diligence -tarkastusoikeuden, jota käyttäessään se nopeasti teki riittävästi havaintoja peruuttaakseen sulautumisen 28.11.2001. Konkurssihakemuksen Enron jätti 2.12.2001.

Dynergy oli muutamassa päivässä havainnut Enronin tilan, jota analyytikot eivät olleet pystyneet tai halunneet tuoda julki. Mahdollisia syitä tähän ovat pelko kustotoimista, eturistiriidat, analyytikkojen laumautuminen ja pörssikupla²³. Esimerkki eturistiriidoista ovat investointipankkien saamat tulot Enronin osakeanneista: vuosina 1998–2000 tuloja kertyi yli 125 mUSD. Koston kohteeksi joutui puolestaan esimerkiksi Merrill Lynchin analyytikko John Olsen, joka alensi Enronin osakkeen luokitusta. Merrill Lynchin oli pakko irtisanoa Olsen Enronin painostuksen vuoksi saadakseen jatkossa hoitaa Enronin osakeanteja. Laumautuminen puolestaan perustuu siihen, että analyytikot ja varojenhoitajat ovat havainneet, että on urakehitykselle vahingollisempaa olla yksin väärässä kuin kollektiivisesti väärässä ja toimivat sen mukaisesti. Pörssikuplasta puolestaan oli

²¹ Coffee 2006, 28

²² Coffee 2006, 18–19

²³ Coffee 2006, 30–32

kyse, kun analyytikko tai varojenhoitaja havaitsi yrityksen olevan yliarvostettu, mutta piti mahdollisena, että kupla kuitenkin nostaisi osakkeen arvon entisestään.

Asianajajat epäonnistuivat lyhyesti sanottuna siksi²⁴, että heidät joko jätettiin kokonaan erityisesti arkaluontoisten, velkoja koskevien sopimusprosessien ulkopuolelle tai heille annettiin ainoastaan lyhyt kommentointimahdollisuus. Asianajajilla ei ollut läpinäkyvyyttä Enronin toimiin, eikä heillä ollut tosiasiallista mahdollisuutta puuttua asioihin.

Vielä neljä päivää ennen Enronin konkurssia luottotietoja ylläpitävät rating-yhtiöt antoivat sille sijoitusluokituksen (investment grade)²⁵. Jälleen kyse oli eturistiriidasta: rating-yhtiöt saavat tulonsa niiltä yhtiöiltä, joita ne noteeraavat. Toisaalta kyse oli myös rating-yhtiöiden varovaisuudesta: noteerauksen alentamisen seurauksena olisi voinut olla konkurssi ja mahdollisesti syyte epäoikeutetusta noteerauksesta, mikä hillitsi rating-yhtiöitä. Lisäksi alalla on liian vähän kilpailua, mikä saattaa olla todellisuudessa tämän portinvartijan suurin ongelma.

USA:n senaatin Governmental Affairs Committeeen (GAC) erityisasiantuntijana toiminut Gary M. Brown on artikkelissaan *Investigating Enron. Life After Enron and Sarbanes-Oxley* (2003)²⁶ kertonut senaattori Susan Collinsin kysyneen ”Did anyone do their job?” Artikkelin mukaan Brown vastasi: ”No.” Hänen mukaansa myöhemmin ilmeni, ettei kyseessä ollut ainoastaan eri osapuolten kyvyttömyys suoriutua heille kuuluvista tehtävistä, vaan myös laajalle levinnyt kyvyttömyys ymmärtää laillisuusnäkökohdita perusasioissa sekä kyvyttömyys erottaa oikeaa ja väärää toisistaan periaatetasolla. Hän käyttää asiasta termiä Wall Street arrogance eli Wall Streetin ylimielisyys.

Brownin mukaan Enronissa tyypillistä olivat ahneus ja oman edun ajaminen. Myös monet Enronin oikeudenkäynnissä kesällä 2002 esitetyt faktat ovat räikeitä esimerkkejä väärinkäytöksistä: pankkiireilla oli Brownin mukaan tiedossa, että Enron vääristeli rahoitusasemastaan antamaansa kuvaa kirjaamalla lainoja mm. ostovelkoina ja ennakkomaksuina. Pankkiirit kuitenkin vaikenivat ja myös rating-yhtiöt salasivat osan tiedosta. Brownin mukaan toiminnan tausta-ajatuksena oli se, ettei investoijille ole tarvetta kertoa

²⁴ Coffee 2006, 32–34

²⁵ Coffee 2006, 34–35

²⁶ Brown, 2003

koko totuutta, mikäli analyytikkojen mielestä yritys on vielä hyvä potentiaalinen sijoituskohte. Rahoitusmarkkinoilla erittäin tunnettu Merrill Lynch, joka on yksi maailman suurimmista pankkiryhmistä, oli yksi osapuoli Enronin vuonna 1999 Nigeriaan tekemän sijoituksen tuottojen manipuloimisessa. Merrill Lynch rakensi näin omalta osaltaan tasekuplaa.

Enron oli kuitenkin vain yksi, joskin merkittävä, tapaus taloudellisen reformin alullepanijana. Kesäkuussa 2002 toinen yhdysvaltalaisyritys, telekommunikaatioyritys WorldCom, pääsi lehtien palstoille kirjattuaan miljardien dollarien arvoiset menoerät väärin. Tämä vauhditti Sarbanes-Oxley -lain säätämistä, lain, jossa keskityttiin kahteen Enronin romahduksessa merkittävimpään osapuoleen eli itsenäisiin tilintarkastajiin ja itsenäisiin johtajiin. Sarbanes-Oxley -lain säätämisen yhteydessä perustettiin 30.7.2002 PCOAB eli the Public Accounting Oversight Board²⁷ ja edellytettiin, että julkisia yhtiöitä tarkastavat tilintarkastustoimistot rekisteröidään erityiseen rekisteriin.

2.2.2 Lainsäädäntö ennen Sarbanes-Oxley -lakia

Sisäisellä tarkastuksella on Yhdysvalloissa pörssinoteeratuissa yhtiöissä pitkä historia²⁸. Jo 1970-luvulla SEC julkaisi vapaaehtoisen ohjelman kirjanpidon ulkopuolisten ”voitelurahojen” julkituomiseksi (voluntary disclosure program) ja sen tuloksena sadat yritykset tulivatkin julkisuuteen. Sen seurauksena voimaan tuli korruption ja ulkomaisen lahjonnan vastainen laki (The Foreign Corrupt Practises Act) joulukuussa 1977. Laki on edelleen olennainen osa liittovaltiotasoisista arvopaperimarkkinalainsäädäntöä. Laki kriminalisoi lahjonnan ja edellytti aiempaa suurempaa yhtiön taseasemaa koskevaa tilivelvollisuutta ja parempia sisäisiä kontroleja ja ainakin teoriassa siitä tuli tärkeä työkalu sekä tilintarkastusosalalle että SEC:lle julkisten yhtiöiden tilinpäätöstietojen ja sisäisen valvonnan laadunarvioinnissa.

²⁷ PCAOB määrittelee itse tehtävänsä seuraavasti kotisivuillaan (<http://www.pcaobus.org/>, luettu 23.5.2005): ”The PCAOB is a private-sector, non-profit corporation, created by the Sarbanes-Oxley Act of 2002, to oversee the auditors of public companies in order to protect the interests of investors and further the public interest in the preparation of informative, fair, and independent audit reports.”

²⁸ McLucas, Shapiro & Song 2006, 621–642

Vuonna 2001, jo ennen Enronin romahdusta, SEC virallisti lainvalvonnan ja yritysten yhteistyön keskeiset elementit nk. Seaboard -raportissa²⁹ (Report of Investigation Pursuant to Section 21(a) of the Securities Exchange Act of 1934 and Commission Statement on the Relationship of Cooperation to Agency Enforcement Decisions). Raportissa todetaan, että julkisesti noteeratun Seaboard-yhtiön tytäryhtiön entinen controller oli syylistynyt yhtiön kirjanpidon ja tilinpäätösten vääristelyyn ja näiden tosiasioiden salailuun. Merkittävää raportissa on, että SEC luopui syyteistä emoyhtiötä kohtaan, koska yhtiö ryhtyi välittömästi toimenpiteisiin virheen havaittuaan, antoi täyden tukensa SEC:n tarkastajille ja lisäksi paransi raportointiprosesseitaan oma-aloitteisesti. Raportissa todetaan myös, että julkinen tiedonanto tapahtuneesta ei vaikuttanut osakkeen arvoon negatiivisesti ja yrityksen nähtiin toimineen vastuullisesti myös sijoittajia kohtaan.

Seaboard-raportissa SEC ilmoittaa olevansa halukas palkitsemaan sellaisen toiminnan, josta sijoittajat hyötyvät. Tällaiseen toimintaan liittyy oma-aloitteinen valvonta, raportointi ja oikaisutoimenpiteisiin ryhtyminen sekä kaikkinaisen yhteistyö SEC:n kanssa. Samassa raportissa SEC on listannut kolmetoista kriteeriä, joiden perusteella se voi harkita sakkojen ja muiden sanktioiden määrän alentamista. Näitä kriteereitä ovat rikkomuksen luonne, rikkomuksen tapahtumistapa, organisaation osa, jossa rikkomus tapahtui, rikkomuksen kesto, vahingon määrä, rikkomuksen havaitsemistapa, toimenpiteisiin ryhtymisen nopeus, itse toimenpiteet ja niiden toteuttamistapa, sitoutuminen totuudenmukaisuuteen, SEC:n tarkastajien avustaminen, takeet siitä, ettei rikkomus toistu sekä yritysrakenteen tai yritysjärjestelyjen vaikutus tapahtuneeseen.

Lisäksi Sarbanes-Oxley -lakia edelsi presidentti Bushin jo maaliskuussa 2002 julkistama kymmenkohtainen suunnitelma (Ten-Point Plan³⁰) yritysvastuun parantamiseksi ja yhdysvaltalaisten osakkeenomistajien etujen suojaamiseksi. Suunnitelma korostaa sijoittajien oikeutta tiedonsaantiin, ylimmän johdon henkilökohtaista vastuuta, sisäpiirikauppojen raportointia, luottamusta tilintarkastusjärjestelmään, laskentajärjestelmien ja -prosessien tehokkuutta sekä riippumatonta valvontaa.

²⁹ SEC. <http://www.sec.gov/litigation/investreport/34-44969.htm>. Luettu 13.1.2008.

³⁰ The White House. <http://www.whitehouse.gov/infocus/corporateresponsibility/index2.html>. Luettu 13.1.2008.

Ongelmana ei näytäkään olevan lainsäädännön puute vaan ennemminkin se, että hyvän hallintotavan osalta se ei ollut tarpeeksi tehokasta.

2.2.3 Euroopan ja USA:n erot

Vaikka Euroopassa pörssikupla puhkesi 2000-luvun alussa aivan samoihin aikoihin kuin Yhdysvalloissa, Euroopassa ei kuitenkaan ollut kyse kaikkialle levinneestä ulkoisen laskennan ja taloushallinnon sääntöjen rikkomisesta ja tuloksen manipuloinnista, kuten USA:ssa. Euroopassakin tapahtui talousskandaaleita, joista kenties tunnetuimpana italialainen Parmalat, mutta tyypillisesti niissä oli kyse hyvin erilaisista asioista kuin USA:ssa. John C. Coffee Jr. onkin artikkelissaan analysoinut sitä, mikä erottaa Euroopan ja USA:n toisistaan³¹. Hän nostaa esille kaksi kysymystä: ensinnäkin, miksi eri kansantalouksissa tapahtuu erityyppisiä skandaaleita ja toiseksi, miksi skandaalien aalto pyyhkäisee yli yhden kansantalouden, mutta jättää toisen väliin, vaikka talousjärjestelmät olisivat varsin lähellä toisiaan maailmantalouden ja makrotaloudellisten olosuhteiden näkökulmasta tarkasteltuna?

Coffee jakaa yritykset kahteen luokkaan: niihin, joissa on hajautettu omistajuus ja niihin, joissa on keskitetty omistajuus. Hajautetulle omistajuudelle on ominaista vahvat arvopaperimarkkinat, täsmälliset julkisuussäännöt, korkea osakevaihto ja hyvä läpinäkyvyys markkinoilla. Näissä yrityksissä markkinat perimmiltään määräävät kurinpitomekanismin. Keskitetyssä omistuksessa puolestaan ominaisia piirteitä ovat hallitsevat ja toimintaa valvovat enemmistöomistajat, edellistä heikommat arvopaperimarkkinat, yksityinen eduntavoittelu, matalammat julkisuussäännöt ja huonompi läpinäkyvyys markkinoilla. Näissä yhtiöissä suurilla pankeilla ja toisaalta syrjemmässä pysyttelevillä suuromistajilla voi olla hyvinkin merkittävä rooli.

Coffeen mukaan merkittävä syy Yhdysvalloissa levinneeseen tuloksenmanipulointiin on 1990-luvulla tapahtunut ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmän muutos: osakeoptiot alkoivat syrjäyttää rahana maksettavat palkkiot. Optioihin perustuvaan palkitsemisjärjestelmään oli siirrytty, jotta johdon saama palkkio vastaisi osakkeenomistajien saamaa voitto-osuutta ja kannustaisi johtoa maksimoimaan voittoja ja kasvattamaan johta-

³¹ Coffee, 2005

maansa yhtiötä sen sijasta, että se olisi pyrkinyt rahastamaan yhtiötä ja ajanut sen jopa konkurssiin lyhytnäköisten päätösten takia. Optioiden arvo suhteutettuna ylimmän johdon vuosipalkkaan oli hyvin merkittävä, jopa 20-kertainen. Tämä houkutteli ylintä johtoa vääristelemään tulosta, mikä yleensä tarkoitti tulokirjausten manipulointia joko enenaikaisina tai peräti vailla todellisuuspohjaa olevina tuloutuksina. Tällä tavoin yhtiön tulos saatiin näyttämään mahdollisimman hyvältä, millä puolestaan oli vaikutukset yhtiön markkina-arvoon ja sitä kautta osakkeen ja osakeoptioiden arvoon. Usein yhtiöt kuitenkin julkaisivat myöhemmin korjatun tilinpäätöksen, mikä tutkimusten mukaan alensi osakkeen arvoa n. 10 % julkistusta seuraavien kolmen päivän aikana.

Euroopassa sen sijaan ylimmän johdon palkkiot ja optioiden määrät ovat huomattavasti maltillisempia ja palkitsemisperusteetkin eroavat yhdysvaltalaisesta käytännöstä. Toisaalta Coffeen mukaan Euroopassa on yleistä, että yhtiö on keskitetyssä omistuksessa, jolloin enemmistöosakas neuvottelee omistamansa osuuden myynnistä yksityisesti, eikä kauppaa tehdä avoimilla arvopaperimarkkinoilla, jolloin myöskään osakkeen päivänarvo ei ole enemmistöosakkaalle niin tärkeää. Euroopassa onkin ollut yleisempää, että tuloslaskelman sijasta mahdollinen tilinpäätöksen vääristely on kohdistunut taseeseen. Esimerkiksi Parmalatin taseessa oli olematon pankkitili muiden olemattomien tase-erien lisäksi, mikä paransi sen rahoitusasemaa paperilla.

Coffee näkee portinvartijoista tilintarkastajien ja markkina-analyytikkojen roolin toisistaan eri omistajuusmalleissa merkittävästi eroavina. Keskitetyssä mallissa markkina-analyytikkojen rooli on yleensä aika pieni, kun taas hajautetun omistuksen mallissa analyytikolla on keskeinen rooli yhtiön markkina-arvon määrittämisessä. Coffee näkee keskitetyssä omistuksessa erään tilintarkastusongelman: osakkeenomistajat valitsevat tilintarkastajan ja tilintarkastaja raportoi nimenomaan osakkeenomistajille. Ongelmana asetelmassa on toimeksiantajan roolissa oleva vahva enemmistöosakas, jolla on intressi kasvattaa omaa voittoa, mikä saattaa houkuttaa väärinkäytöksiin. Edes raportointi itsenäiselle tarkastuskomitealle ei ole varsinaisesti ratkaisu, mikäli tarkastuskomitea pyrkii kuitenkin miellyttämään enemmistöosakasta. Coffee viittaa myös siihen, että valvonta olisi Euroopassa ylipäänsä väljempää kuin USA:ssa ja että tilintarkastus ja sisäinen valvonta olisivat kehittyneet hitaammin kuin USA:ssa, mikä osaltaan saattaa jättää väärinkäytöksiä pimentoon.

2.3 Julkisen vallan intressi

On löydettävissä useita syitä siihen, miksi julkinen valta reagoi erittäin nopeasti Enronin romahdukseen säätämällä Sarbanes-Oxley -lain. Pääasialliseksi syyksi on nimetty sijoittajien luottamuksen palauttaminen, joka takaisi pääomasijoitukset USA:n markkinoille ja yritystoiminnan jatkuvuuden.

Transparency International USA (TI) -niminen järjestö on SEC:lle osoittamassaan, 8.11.2002 päivätyssä kirjeessä³² todennut, että Yhdysvaltoja ravistelleet corporate governance- ja kirjanpitoskandaalit ovat heikentäneet Yhdysvaltojen asemaa kansainvälisenä johtajana ja herättäneet lukuisia kysymyksiä USA:n laskentakäytännöistä ja liiketoiminnan etiikasta. Tämän vuoksi TI näkee reformin erittäin tarpeellisena, koska sen avulla USA voi oman esimerkinsä avulla saada takaisin kansainvälisen luottamuksen. TI:n mielestä uudistus edellyttää myös Sarbanes-Oxleyn kaltaista lainsäädäntöä, jotta SEC:llä olisi lakien antama oikeutus toiminnalleen. Samaan aikaan TI kuitenkin edellyttää, että yrityksissä omaksutaan eettiset periaatteet, mieluummin ylitetään lain vaatimukset kuin ainoastaan täytetään ne ja rakennetaan kannustinjärjestelmiä, jotka tukevat normienmukaisuutta, läpinäkyvyyttä ja tiedon luotettavuutta.

Sarbanes-Oxley -laki on osa kokonaisvaltaista laskenta-alan reformia, jonka tarkoituksena on ollut kitkeä yhdysvaltalaisyriyten suosima aggressiivinen laskentametodologia, joka on mahdollistanut mm. yrityksen velkojen peittelemisen. Julkisen vallan valvontaa on ollut mahdollista lisätä myös tilintarkastusyhteisöjä kontrolloimalla ja ohjeistusta lisäämällä. Toisaalta Sarbanes-Oxley -lailla on haluttu painottaa nimenomaan johdon vastuuta annettavasta tilinpäätösinformaatiosta.

Toinen syy julkisen vallan kiinnostukseen on se, että Enronin romahduksessa tuhannet työntekijät menettivät miljardien dollarien arvoiset eläkesäästönsä. Yhdysvalloissa ei ole samanlaista lakisääteistä eläkevakuutusjärjestelmää kuin Suomessa, vaan siellä ihmiset säästävät kukin valitsemallaan tavalla tulevaa eläkettään, ja kaikki säästäminen on

³²TI-USA Statement on Corporate Governance and Accounting Reforms.
<http://www.sec.gov/rules/proposed/s73902/fheimann1.htm>. Luettu 25.5.2005.

täysin vapaaehtoista. Yhdysvalloissa monissa, etenkin isoissa, yrityksissä on käytössä niin sanottu 401(k) -järjestelmä, joka on työnantajayrityksen tukema ja joka useimmiten toteutetaan siten, että työntekijän palkasta pidätetään säännöllisesti tietty prosentuaalinen summa, joka sijoitetaan työntekijän valitsemaan rahastoon tai osakeportfolioon. Yritys saattaa sijoittaa lisäksi tietyn summan kutakin säästettyä dollaria kohti, parhaimmillaan se on 100 % työntekijän säästöosuudesta. 401(k) -ohjelma on yksi merkittävä yrityksen houkuttelevuutta lisäävä tekijä, kun yhdysvaltalaisyrietykset kilpailevat työntekijöistä. Enronin tapauksessa suuri osa työntekijöistä oli luottanut työnantajaansa ja sijoittanut 401(k) -säästönsä nimenomaan Enronin osakkeisiin. Enronin osakkeen romahdettua vuonna 2001 suuri osa eläkesäästöistä menetti arvonsa ja tuhansien työntekijöiden eläketurva heikkeni tai jopa romahti. Enron oli Houstonin suurin liikeyritys ja työllistäjä ennen romahdustaan. Sen palveluksessa oli konkurssihetkellä 21000 ihmistä ympäri maailmaa³³.

2.4 Päämies-agentti -teoria ja (good) corporate governance

Käsitteet päämies-agentti -teoria ja corporate governance liittyvät läheisesti Sarbanes-Oxley -lakiin. Käyn ne seuraavissa luvuissa läpi Sarbanes-Oxley -lain näkökulmasta.

2.4.1 Päämies-agentti -teoria

Päämies-agentti -teorialla tarkoitetaan omistamisesta ja liikkeenjohdon eriytymisestä seuranneita ongelmia³⁴. Modernissa yhtiössä päämies eli omistaja on erillään yhtiön päivittäisestä toiminnasta ja johtamisesta ja hän rekrytoi yhtiöön ammattijohtajan eli agentin. Usein ammattijohtajalla on myös enemmän tietoa yrityksen johtamisesta ja kannattavasta liiketoiminnasta sekä voiton maksimoinnista kuin yrittäjärisikin kantavalla omistajalla. Päämies ja agentti tekevät sopimuksen, jossa sovitaan tavoitteista, joita päämies odottaa agentin saavan aikaan. Toisaalta sovitaan myös kannustinjärjestelmästä, joka on agentin saama vastine hänen antamastaan panoksesta.

³³ BBC News. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/1780075.stm>. Luettu 7.4.2006.

³⁴ Valkama, 2005. s. 39–43

Päämies-agentti -teoriaan liittyy joitakin ongelmia. Yksi näistä on agenttisuhteen informaatio-ongelma ja toinen osapuolten riskinjoon problematiikka. Ongelmana on, miten päämies voi kontrolloida agenttia ja varmistua, että tämä toimii päämiehen intressien mukaisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Agentti saattaa Valkaman mukaan työnteon sijasta olla kiinnostuneempi helposta elämästä ja korkeasta palkkiosta, kuin päämiehen asettamasta pääoman tuoton maksimointitavoitteesta. Toisaalta, agentti arvostaa myös henkisen pääomansa kasvattamista ja omaa vapaa-aikaansa, mikä sekin osaltaan lisää eturistiriitää. Päämiehellä ja agentilla voi olla ainakin osittain toisistaan poikkeavat tavoitteet ja on mahdollista, että agentti salaa tekemisiään ainakin osittain päämieheltä. Käytännössä on mahdotonta, että päämies voisi täysin kontrolloida agenttia. Tämän vuoksi kannustinjärjestelmä onkin rakennettava sellaiseksi, että sen uskotaan tukevan agentin ponnisteluja päämiehen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Aiemmassa luvussa kuvatussa Enronin tapauksessa agentti eli Enronin johto pyrki tilin-pääöstietoja vääristelemällä antamaan päämiehelle eli osakkeenomistajille todellista tilannetta positiivisemmän kuvan yhtiön taloudellisesta asemasta. Tällöin toteutui päämies-agentti -teorian uhkakuva siitä, että organisaation johtohenkilöstö alkaa maksimoida omaa hyvinvointiaan päämiehen edun kustannuksella³⁵.

Kontrollikustannusten optimitason määrittely on yksi agentin tehtävistä. Ennen Sarbanes-Oxley -lakia samat henkilöt, jotka olivat kontrollien kohteina, myös määrittelivät kontrollikustannukset agentin roolissa. Se saattoi myös rehelliset johtajat kiusaukseen alimitoittaa kontrollit³⁶. Sarbanes-Oxley ei ota mitään kantaa siihen, mikä on kohtuullinen tai sopiva kustannustaso kontrollisysteemin luomiselle ja ylläpitämiselle, mutta näiltä osin PCAOB pyrkii ohjeistuksellaan tukemaan yrityksiä, jotta kustannukset eivät nousisi kohtuuttoman korkeiksi.

Richard E. Moberly on artikkelissaan³⁷ käsitellyt yritysten työntekijöiden asemaa ja merkitystä väärinkäytösten ilmiantamisessa. Hänen mukaansa Sarbanes-Oxley -laissa hyödynnetään kahta lähestymistapaa ilmiantajien (whistleblowers) rohkaisemiseksi. Nämä lähestymistavat ovat kostotoimia ehkäisevä tapa (Anti-retaliation Model) ja ra-

³⁵ Mattila, 2005

³⁶ Coates 2007, 104–105

³⁷ Moberly, 2007

kenteellinen malli (Structural Model). Näistä ensimmäinen sisältää väärinkäytösten julkittuomisen jälkeisten kostotoimien ehkäisyn, kun taas jälkimmäinen edellyttää, että on olemassa kanava, jota käyttäen väärinkäytökset voidaan raportoida yrityksen sisäisesti ja se pyrkii rohkaisemaan työntekijöitä tekemään ilmiannon. Moberly tarkastelee artikkelissaan työntekijöiden roolia nimenomaan rakenteellisen mallin osalta ja pitää Sarbanes-Oxley -lain tulkintaa aikaisempia lähestymistapoja parempana, joskin edelleen osin puutteellisina.

Moberlyn mielestä työntekijöillä on perinteisiin valvontaelimiin verrattuna etu, sillä heillä on yksityiskohtaista tietoa yrityksen sisäisistä tapahtumista ja heillä on valmius tunnistaa väärinkäytökset. Ongelmana on kuitenkin oikean raportointikanavan valitseminen sekä varmistuminen siitä, että ilmiannon perusteella ryhdytään toimenpiteisiin. Esimerkkinä onnistuneesta yksittäisestä ilmiantajasta Moberly mainitsee WorldComin sisäisen tarkastuksen entisen johtajan, Cynthia Cooperin, joka havaitsi WorldComissa vuonna 2002 lukuisia laittomia laskentakäytäntöjä ja raportoi niistä suoraan yhtiön hallintoneuvostolle. Hallintoneuvosto myönsi tuloksen manipuloinnin julkisesti ja erotti talousjohtaja Scott Sullivanin, joka oli syytteen mukaan organisoinut petoksen ja yrittänyt estää Cooperia jatkamasta tutkimustaan. Enron puolestaan on esimerkki yrityksestä, jossa ilmianto ei toiminut: ensinnäkään työntekijät eivät pystyneet tai halunneet kertoa havainnoistaan, vaikka tieto tuloksen manipuloinnista oli varsin laajasti levinnyt ja toiseksi ne, jotka raportoivat havainnoistaan, tekivät sen yritysjohdolle perinteisten valvontaelinten sijasta, eikä tieto koskaan mennyt eteenpäin hallintoneuvostolle. Enronin tapauksessa nimetään epäonnistuneena ilmiantajana Sherron Watkins, joka ei onnistunut pysäyttämään väärinkäytöksiä, koska hän osoitti ilmiantonsa Enronin pääjohtajalle Kenneth Laylle hallintoneuvoston sijasta. Lay puolestaan esti tietoa menemästä hallintoneuvostoon. Watkins ei siis ollut ilmiantajana tehokas, mikä johtui väärin valitusta ilmiantokanavasta.

Moberlyn mukaan kostotoimia ehkäisevä malli on välttämätön, mutta ei riittävä: se mm. rajoittuu arvopapereita koskevan lainsäädännön rikkomiseen ja toisaalta se ei ota riittävästi kantaa edellä mainittuihin tiedonkulkuongelmiin. Sen sijaan rakenteellinen malli rohkaisee työntekijää mieltämään itsensä osaksi yrityksen hyväksytyä valvontajärjestelmää. Sarbanes-Oxley -lain pykälässä 301 implementoidaan uusi, parannettu versio rakenteellisesta mallista. Sen mukaan julkisesti noteerattujen yhtiöiden tarkastuskomi-

teoiden on luotava käytännöt laskentakäytäntöjä, sisäisiä kontroleja tai tarkastusta koskevien valitusten käsittelemiseksi.

Lisäksi työntekijöiden on voitava tehdä laskenta- tai tarkastustointia koskevat ilmiannot nimettömästi. Nämä vaatimukset muuttavat skandaaleja edeltävää rakenteellista mallia kahdella tavalla: ensinnäkin Sarbanes-Oxley parantaa ilmiantokanavan legitimitteettiä edellyttämällä suoraa raportointiväylää työntekijöiltä yritystoimintaa valvoville perinteisille elimille ja toisaalta antaa työntekijöille luvan ja velvollisuuden raportoida huolensa pelkäämättä yritysjohdon syrjintää. Ensimmäistä kertaa yksityisellä sektorilla rakenteellista mallia määrätään käytettäväksi sen sijaan, että sen käyttöön yksinomaan rohkaistaisiin. Jonkinlaisena puutteena voisi kuitenkin nähdä sen, ettei Sarbanes-Oxley -laissa ole määritelty täsmällisiä vaatimuksia ilmiantojärjestelmälle; myöskään SEC ei ole antanut asiasta tarkempia ohjeita. Tätä on perusteltu sillä, että yritysten tarkastuskomiteat voisivat joustavasti määritellä yritysten omat käytännöt yrityksen koon ja tarpeiden mukaan.

Rakenteellisen mallin etuna Moberly näkee, että se kasvattaa ilmiantojen määrää ja niiden tehokkuutta. Ilmiantojen määrä kasvaa, koska etenkin pitkäaikaisten työntekijöiden yhtiötä kohtaan tuntema lojaalisuus ja halu palvella organisaation intressejä saa työntekijät raportoimaan havainnoistaan. Raportointi yhtiön sisäiselle organisaatiolle madaltaa kynnystä erityisesti yhdysvaltalaisessa yrityskulttuurissa, missä lojaalius yhtiötä kohtaan estäisi ulkopuoliselle taholle raportoimisen. Lisäksi mahdollisuus nimettömään ilmiantoon minimoi kustotoimien kohteeksi joutumisen pelon. Toisaalta tutkimusten mukaan kostoakin suurempi pelko on se, että ilmianto ei johda mihinkään, vaan pahimmillaan ilmiannon kohteena olevat henkilöt ylennetään ja he saavat vielä palkankorotuksetkin. Koska ilmiantaja ottaa huomattavia sosiaalisia ja uraan liittyviä riskejä väärinkäytöksistä raportoidessaan, hän haluaa varmuuden siitä, että ilmianto johtaa toimenpiteisiin. Sarbanes-Oxleyn rakenteellinen malli ottaa tämän huomioon ja varmistaa, että ilmianto päättyy asianmukaiseen käsittelyyn.

Sarbanes-Oxley ei kuitenkaan pakota työntekijää tekemään ilmiantoa, joten on oleellista, että ilmiannon tekeminen on hänen mielestään hyödyllistä, suositeltavaa ja odotettua. Parhaimmillaan siitä tulee työyhteisössä yleisesti hyväksytty sosiaalinen normi. Toisaalta myös yrityksen sisäiset eettiset ja laillisuuden noudattamista edellyttävät me-

nettelytavat kasvattavat ilmiantojen määrää. Vaikka julkinen valta Sarbanes-Oxley -laissa määrääkin ilmiantoprosessista ja ilmiantojen vastaanottajasta, se ei voi pakottaa yrityksiä noudattamaan rehellisyyden kulttuuria. Työntekijöillä voi olla kognitiivisia ennakkoluuloja tai he voivat olla näkemyksiltään konservatiivisia, jolloin he eivät todennäköisesti toimi tehokkaasti yhtiön ilmiantajina. Työntekijät ovatkin vain osa yrityksen valvontajärjestelmää, eivät sen ainoa lähde.

Moberly kirjoittaa artikkelissaan, että suora raportointiväylä yrityksen hallintoneuvostolle takaa sen, että yritysjohto ei pääse estämään tiedonkulkua tai suodattamaan tietoa. Enronin tapauksessa johtajisto väitti olevansa tietämätön väärinkäytöksistä. Sarbanes-Oxleyn rakenteellinen malli takaa sen, että johtajisto ei voi väittää mitään vastaavaa. Mikäli johtajisto jättää ilmiannon huomiotta tai aliarvioi sen, se toimii omalla vastuullaan: ilmiantokanava pakottaa reagoimaan ilmiantoon tai ottamaan vastuun siitä, että mitään ei ole tehty.

Jotta malli hyväksyttäisiin koko organisaatiossa, pitäisi siitä saatavien hyötyjen ylittää sen implementoinnista ja ylläpidosta aiheutuvat kustannukset. On hyödyllistä, että työntekijät tekevät ilmiannot yrityksen sisäisesti ennemmin kuin yrityksen ulkopuolisille tahoille, jolloin yrityksellä on mahdollisuus korjata väärinkäytös mahdollisimman aikaisin ja säästää kustannuksia tällä tavoin. Moberly tarkastelee artikkelissaan myös ilmiannon kääntöpuolta eli vääriä ja virheellisiä ilmiantoja, jolloin ilmiantaja tavoittelee henkilökohtaista etua tai halua vahingoittaa toista henkilöä tai tekee vain yksinkertaisesti virhepäätelmän. Kaikissa edellä mainituissa tapauksissa on eduksi, että asiat käsitellään ja mahdolliset väärinkäsitykset oikaistaan sisäisesti ennen kuin asia päätyy julkisuuteen, mistä voisi olla huomattavaa haittaa yhtiölle. Toisaalta, mikäli yritys tekee aidosti tiedonkulkua parantavia rakenteellisia muutoksia, se voi parantaa yrityksen päätöksentekoprosesseja etenkin tuomalla eriävät mielipiteet yritysjohton tietoisuuteen. Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua aiempaa enemmän hyvän hallintotavan rakentamiseen, mikä on suuri työtyytyväisyyttä lisäävä asia etenkin Yhdysvalloissa, missä vähentynyt ammattiyhdistystoiminta on muilta osin vähentänyt työntekijän osallistumisen mahdollisuutta.

On toki tilanteita, jolloin joudutaan harkitsemaan myös vaihtoehtoiskustannuksia ja on mahdollista, että jopa tuottavat ja lailliset asiat jäävät toteuttamatta johtajiston pelätessä

joutuvansa ilmiannon kohteeksi. Osakkeenomistajat puolestaan saattaisivat haluta, että johtajisto kokeilisi rajoja ja joskus jopa ylittäisi ne, sillä se saattaisi taata heidän sijoitamalleen pääomalle suuremman tuoton etenkin, mikäli lainrikkomisesta määrätty rangaistus on pieni tai kiinnijäämisen riski on alhainen. Johtajistolle kiinnijääminen voi kuitenkin olla henkilökohtainen katastrofi.

Koska Sarbanes-Oxley ei määrittele implementoivaa mallia tarkasti, näkee Moberly siinä kaksi merkittävää ongelmaa: 1) malli ei toimi riittävän hyvin ja 2) malli toimii liian hyvin. Ensimmäisessä tapauksessa järjestelmä voi vaikuttaa hyvältä, mutta se ei ole todellisuudessa toimiva tai tehokas. Tähän ongelmaan Moberly ehdottaa, että ensinnäkin yritysten pitäisi julkistaa tiedot ilmiantokanavistaan ja toiseksi, yritysten pitäisi saada vapautuksia asiaan liittyvien vuosittaisten ilmoitusten tekemisestä, mikäli ilmiantokanava on kehittynyt ja tehokas. Toisessa tapauksessa työntekijät tekevät liikaa ilmoituksia ja yritysjohto käyttää lopulta liikaa aikaansa valitusten käsittelyyn. Tähän Moberly ehdottaa ratkaisuksi, että ilmoitusten käsittelyn voisi joko ulkoistaa tai allokoida toiselle vastuuhenkilölle tai rajata käsiteltävät ilmiannot vain materiaalsiin asioihin. Moberly esittää myös muita parannusehdotuksia, joihin lukeutuu mm. velvollisuus julkaista erilaisia raportteja ilmiantojärjestelmistä. Raportoinnin eräänä tavoitteena olisi osoittaa työntekijöille, että asiat otetaan käsittelyyn ja tällä tavoin rohkaista heitä raportoimaan väärinkäytöksistä. Moberly peräänkuuluttaa julkisuutta eräänlaisena yhteisöllisen valvonnan muotona: hän näkee, että tällä tavoin huijaaminen saataisiin kitkettyä ja ilmiantojärjestelmät saataisiin tehokkaammiksi.

Tärkeänä agenttina toimivat myös portinvartijat, joiden epäonnistumista on kuvattu aikaisemmin luvussa 2.2.1 Enron. Portinvartijoita ovat käytännössä kaikki ne tahot, joiden tehtävänä on valvoa taloudellista informaatiota. Enronin tapauksessa kuitenkin osoittautui, että portinvartijat epäonnistuivat tehtävässään. Epäonnistumisen yhteisenä nimittäjänä voidaan pitää ahneutta.

2.4.2 (Good) corporate governance

Corporate governancelle ei ole toistaiseksi vakiintunut suomenkielistä termiä, vaikkakin termiä ”hyvä hallintotapa” käytetään varsin yleisesti. Esimerkiksi suomalaisista yrityk-

sistä Nokia käyttää suomenkielisissä dokumenteissaan termiä *hyvä hallintotapa*³⁸ ja UPM-Kymmene termiä *yhtiön hallinnointi*³⁹. KPMG on käyttänyt artikkelissaan ”Suomalaisjohtajien ja sijoituspäätäjien näkemykset” corporate governancesta termiä *johtamis- ja hallintojärjestelmä*⁴⁰ ja raportissaan ”Corporate governance -suositus 2004 vuosikertomuksissa” suomennosta *hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä*⁴¹. Usein termiä käytetään kuitenkin sellaisenaan, englanninkielisessä muodossaan. Valkama on väitöskirjassaan todennut seuraavasti: ”... Vapaasti käännettynä voitaisiin puhua yhtiöiden hallintojärjestelmästä tai hallinnasta, ...”⁴².

OECD määrittelee good corporate governancen sääntöinä ja käytäntöinä, jotka hallitsevat yritysjohdon ja osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien, kuten työntekijöiden ja lainanantajien, välistä suhdetta⁴³. Corporate governance nähdään avaintekijänä pyrittäessä taloudellisen tehokkuuden ja kasvun lisäämiseen sekä sijoittajien luottamuksen parantamiseen.

OECD on julkaissut kuusi corporate governance -periaatetta, jotka eivät ole jäsenmaiksakaan sitovia, vaan ajatuksena on, että niitä sovelletaan paikallisen lainsäädännön sekä sosiaalisen ja taloudellisen kontekstin mukaan⁴⁴.

1. *Toimintaedellytysten takaaminen corporate governance -viitekehykselle.*
Corporate governance -viitekehyksen tulisi huomioida yleinen taloudellinen toimintaympäristö ja toisaalta tukea läpinäkyvien ja tehokkaiden markkinoiden muodostumista. Yritystä koskevan lainsäädännön ja corporate governance -käytäntöjen välillä ei saa olla ristiriitaa. Yhtiön toimivan johdon ja lainsäätäjän vastuiden ja velvollisuuksien ja toisaalta myös oikeuksien ja resurssien pitää olla selkeästi määritelty.

2. *Osakkeenomistajien oikeuksien turvaaminen.*

Osakkeenomistajien oikeuksia ovat:

³⁸ Nokia vuonna 2004, s. 69. Tilinpäätös 2004. www.nokia.com. Luettu 24.5.2005.

³⁹ UPM Vuosikertomus 2004, s. 103. www.upm-kymmene.fi. Luettu 24.5.2005

⁴⁰ KPMG, 2003. www.kpmg.fi. Luettu 14.9.2004.

⁴¹ KPMG, 2005. www.kpmg.fi. Luettu 12.5.2005

⁴² Valkama, 2005, s. 44

⁴³ Jesover & Kirkpatrick, 2004. <http://www.oecd.org/dataoecd/41/38/33977036.pdf>. Luettu 25.5.2005.

⁴⁴ OECD Principles of Corporate Governance, 2004, s. 17–25.

<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>. Luettu 22.9.2004

- oikeus omistusoikeuden kiistattomaan rekisteröimiseen
 - oikeus omistuksen siirtoon
 - oikeus säännölliseen ja oikea-aikaiseen tiedonsaantiin
 - oikeus osallistua yhtiökokouksiin ja oikeus käyttää niissä äänivaltaa
 - oikeus ylimmän johdon valitsemiseen
 - oikeus osuuteen yrityksen voitosta.
3. *Osakkeenomistajien tasapuolinen kohtelu.* Kaikkia saman osakesarjan omistajia tulisi kohdella samalla tavoin ja kaikkien sijoittajien tulisi voida olla mahdollista saada tietoa eri osakesarjoihin liittyvistä erilaisista oikeuksista ennen ostoa. Vähemmistöosakkaita pitää kohdella samoin kuin enemmistöosakkaitakin. Sisäpiiritiedon käyttäminen on corporate governance -periaatteiden vastaista.
4. *Sidosryhmien rooli.* Lakiin tai sopimukseen perustuvia sopimuksia tulee noudattaa. Sidosryhmillä, mukaan lukien yrityksen työntekijät, tulisi olla mahdollisuus vapaasti ilmaista huolestumisensa yrityksen ylimmälle johdolle, mikäli he havaitsevat laittomia tai epäeettisiä käytäntöjä. Tavoitteena on aktiivinen yhteistyö eri osapuolten välillä vaurauden, työpaikkojen ja taloudellisen vahvuuden luomiseksi.
5. *Avoimuus ja läpinäkyvyys.* Vaatimus yrityksen taloudellista tilannetta, suorituskykyä, omistajuutta ja hallintoa koskevan tiedon oikea-aikaisuudesta, täsmällisyydestä ja korkeasta laadusta. Tilintarkastajan tulee olla ammatillisesti pätevä, riippumaton ja auktorisoitu ja hän on tilintekovastuussa sekä osakkeenomistajille että yhtiölle. Lisäksi on useita riippumattomia osapuolia, kuten meklareita, rating-yhtiöitä ja analyytikkoja, jotka ovat saattaneet analyyseillään tai neuvoillaan edistää liiketoimintaa ja josta tulisi kertoa avoimesti.
6. *Ylimmän johdon vastuu eli yrityksen strateginen ohjaus, johdon vastuu yrityksen johtoryhmälle, ylimmän johdon tilivelvollisuus yritykselle ja*

omistajille. Yrityksen johtoryhmällä pitää olla saatavillaan täydellinen, relevantti ja oikea-aikainen tieto. Johdon tulee kohdella kaikkia osakeenomistajia oikeudenmukaisesti. Johdon tulee myös noudattaa korkeita eettisiä standardeja ja huomioida myös sidosryhmien intressit. Johdon vastuulla on myös lukuisia yrityksen johtamiseen, valvontaan ja strategiseen ohjaukseen liittyviä avaintehtäviä. Johdon vastuulla on myös väärinkäytösten monitorointi ja hallinta, laskentajärjestelmien eheydestä ja tilintarkastuksesta huolehtiminen sekä riskinhallinta, johon kuuluu myös sisäinen valvonta.

Sekä päämies-agentti -teoria että corporate governance -periaatteet ottavat kantaa yritysjohdon ja omistajien sekä muiden sidosryhmien välisiin suhteisiin. Julkinen valta on yksi näistä sidosryhmistä sekä suoraan että välillisesti. Julkisella vallalla on erittäin suuri intressi valvoa, että yritykset noudattavat yhteisöläinsäädäntöä ja verolakeja ja toimivat sijoittajien luottamusta ylläpitävällä ja lisäävällä tavalla, sillä konkurssi tai yrityksen alasajo merkitsee julkishallinnollekin yleensä aina kustannuksia työttömyydenhoitoon ja lainajärjestelyihin yms. liittyvine menoineen ja toisaalta se merkitsee tulonmenetyksiä verotulojen vähentyessä ja ihmisten ostovoiman vähentyessä. Pelkkä epäily saattaa saada sijoittajat vetäytymään, jolloin yrityksen maine sijoitusmarkkinoilla vaarantuu ja investointien tekemä mahdollisuus omaa pääomaa käyttäen heikentyy. Kunta tai valtio on saattanut myös tukea yritystä joko suoraan tai välillisesti yrityksen toimintaedellytyksiä parantamalla ja yrityksen toiminnan vaarannuttua julkisen hallinnon tekemä sijoitus saattaa mennä suurelta osin hukkaan.

Sekä päämies-agentti -teoria että hyvä hallintotapa sisältävät samoja elementtejä: molemmissa korostuvat rehellisyys, läpinäkyvyys, sijoittajien tai päämiesten etu sekä ilmiäntokanavat. Molemmat korostavat johdon vastuuta ja valvonnan merkitystä. Jotta tämä toimisi yrityksissä, pitää niiden ylimmällä johdolla olla halu toimia ensisijaisesti sijoittajan edun mukaisesti henkilökohtaisen hyödyn tavoittelun sijasta. Johdon kannustinjärjestelmät ovat oleellinen osa tätä kokonaisuutta.

2.5 Sisäinen tarkastus ja COSO-ohjeistus

Sisäinen tarkastus, määritelmä⁴⁵:

Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi- ja varmistus- sekä konsultointitoimintaa, jolla tuotetaan lisäarvoa organisaatiolle ja parannetaan sen toimintaa. Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta- ja hallintoprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen.

Sisäisen tarkastuksen pääpaino on riskienhallinnan arvioinnissa ja yritysjohdon laatimien sisäisten valvontajärjestelmien laadun tarkastamisessa. Se varmistaa sisäisten kontrollien olemassaolon ja toimivuuden ja suosittaa raporteissaan parannuksia havaittuihin epäkohtiin.

Sisäisen tarkastuksen toiminta-alueen tulee olla rajoittamaton, jotta varmistetaan siitä, että kaikki organisaation toiminnot ovat tarkastuksen kohteena.

Tarkastajan työtä luonnehtii yleisesti "vastinetta rahalle" -käsite; kontrollien laatua tarkastellaan taloudellisuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden suhteen.

Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit edellyttävät organisaation riskinhallinnan, valvonnan ja hallintoprosessien tehokkuuden arviointia ja kehittämistä. On yritysjohdon vastuulla huolehtia siitä, että Sarbanes-Oxleyn pykälä 302 ja 404 noudatetaan. Näin ollen sisäiset tarkastajat voivat ainoastaan tukea näiden tavoitteiden saavuttamisessa. The Institute of Internal Auditors:n julkaisun⁴⁶ mukaan sisäisen tarkastuksen johtajan (CAE, chief audit executive) tulee arvioida tilintarkastusriski määritelläkseen sisäisen tarkastuksen painopistealueet. Sisäisten tarkastajien tulisi arvioida Sarbanes-Oxleyn säännös-

⁴⁵ Sisäiset tarkastajat r.y., <http://www.theiia.fi/?sc=5299&sc2=5392&sa=85251>. Luettu 24.5.2005.

⁴⁶ Internal Auditing's Role in Sections 302 and 404 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. . <http://www.theiia.org/download.cfm?file=1655>, Luettu 24.3.2005.

ten noudattamatta jättäminen yhdeksi riskiksi ja ratkaista tarkastuksen painopistealueet sen mukaisesti.

Sisäisen tarkastuksen johtajan velvollisuutena on pitää yrityksen tarkastuskomitea (audit committee) tietoisena sisäisen tarkastuksen roolista ja aktiviteeteista pykälän 404 toteuttamisessa. Etenkin tilanteissa, joissa sisäisen tarkastajan riippumattomuus ja objektiivisuus saattaisivat vaarantua, tulee asiasta ensin keskustella tarkastuskomitean kanssa, sillä olosuhteiden ja resurssien erilaisuus vaikuttaa huomattavasti siihen, millaiseksi sisäisen tarkastajan rooli muotoutuu kussakin yrityksessä. Sisäisen tarkastajan tulisi tukea johtoa sen pyrkiessä täyttämään velvollisuutensa, joihin myös Sarbanes-Oxleyn mukaisten toimintamallien ja kontrollien implementointi kuuluu. On kuitenkin pidettävä huoli siitä, ettei sisäisen tarkastajan riippumattomuutta voida kyseenalaistaa.

Sisäisen valvonnan yleisesti tunnettu ja käytetty viitekehys on COSO. COSO-viitekehysten julkaisija on The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission eli COSO, joka on perustettu vuonna 1985. Se on viiden järjestön⁴⁷ sponsoima yhteenliittymä, jonka tarkoituksena on toimia liike-elämän yhteisenä äänenä tilanteissa, jotka liittyvät vilpilliseen talousraportointiin. Komissio on itsenäinen elin, jossa on edustajia eri teollisuudenaloilta, sijoitusyhtiöistä, tilintarkastuksesta ja New Yorkin pörssistä

COSO kuvailee itseään seuraavasti:

*”COSO is a voluntary private sector organization dedicated to improving the quality of financial reporting through business ethics, effective internal controls, and corporate governance.”*⁴⁸

COSO julkaisi vuonna 1992 COSO-mallin⁴⁹ eli sisäisen valvonnan viitekehysten, jonka yhtenä tarkoituksena oli antaa yhteinen kieli sisäiselle valvonnalle. Kontrollijärjestel-

⁴⁷ Nämä järjestöt ovat the American Accounting Association (AAA), the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), and the National Association of Accountants (now the Institute of Management Accountants e.g. IMA). <http://www.coso.org/>. Luettu 7.4.2006

⁴⁸ <http://www.coso.org/>. Luettu 7.4.2006.

⁴⁹ COSO: ”Over a decade ago, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) issued Internal Control – Integrated Framework to help businesses and other entities assess and enhance their internal control systems. That framework has since been incorporated into policy, rule, and

män komponentit ovat 1) valvontaympäristö (Control Environment), 2) riskien arviointi (Risk Assessment), 3) informaatio ja kommunikointi (Information & Communication), 4) kontrollitoiminnot (Control Activities) ja 5) kontrollien toimivuuden monitorointi (Monitoring)⁵⁰.

Vuonna 2004 julkistettuun COSO-ERM (Enterprise Risk Management) -malliin⁵¹ on lisätty lisäosina organisaation riskienhallintaan liittyvät käsitteet 1) riskien hallintatoimenpiteet (Risk Response), 2) riskien arviointi (Risk Assessment) ja 3) tapahtumien tunnistus (Event Identification). Tavoitteena on kokonaisvaltainen riskien hallinta, jonka tarkoituksena ei ole syrjäyttää sisäisen valvonnan mallia, vaan liittää se osaksi riskienhallintaa.

Syyskuussa 2004 julkaistun suomenkielisen, riskienhallintaa koskevan tiivistelmän⁵² mukaan organisaation riskienhallinnan lähtökohtana on se, että jokaisen organisaation tavoitteena on tuottaa sidosryhmille arvoa. Kaikki organisaatiot joutuvat kuitenkin toimimaan epävarmuudessa, joka on samanaikaisesti sekä riski että mahdollisuus.

Organisaation riskienhallinnassa käsitellään yrityksen arvon muodostumiseen ja säilyttämiseen vaikuttavia riskejä ja mahdollisuuksia ja se määrittellään seuraavasti:

Organisaation riskienhallinta on sen hallituksen, johdon ja muun henkilökunnan toteuttama prosessi, jota sovelletaan strategian laadinnassa ja koko organisaatiossa, ja jonka tarkoituksena on tunnistaa organisaatioon vaikuttavia potentiaalisia tapahtumia ja pitää riskit riskinottohalukkuuden rajoissa, jotta voidaan olla kohtuullisen varmoja organisaation tavoitteiden toteutumisesta.

regulation, and used by thousands of enterprises to better control their activities in moving toward achievement of their established objectives”

http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf .Luettu 15.11.2004.

⁵⁰ Kuuluvainen. Luento 10.3.2005.

⁵¹ COSO-ERM: ”This Enterprise Risk Management – Integrated Framework expands on internal control, providing a more robust and extensive focus on the broader subject of enterprise risk management. While it is not intended to and does not replace the internal control framework, but rather incorporates the internal control framework within it, companies may decide to look to this enterprise risk management framework both to satisfy their internal control needs and to move toward a fuller risk management process.”. http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf. Luettu 15.11.2004.

⁵² COSO. http://www.coso.org/Publications/erm/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Finnish.pdf. Luettu 22.1.2008.

Tiivistelmän mukaan organisaation riskienhallinta on riskinottohalukkuuden ja strategian yhdenmukaistamista, tehokkaampaa riskeihin vastaamista, toiminnallisten yllätysten ja tappioiden vähentämistä, monitahoisten ja koko organisaatiota koskevien riskien tunnistamista ja hallintaa, tilaisuuksiin tarttumista ja tehokkaampaa pääoman käyttöä.

COSO painottaa sitä, että ”sisäinen kontrolli” tarkoittaa käsitteenä eri asioita eri ihmisille⁵³. Siksi COSO onkin määritellyt sisäisen kontrollin käsitteen tarkemmin, jotta eri osapuolten tarpeet tulisivat paremmin tyydytetyiksi ja luodakseen standardin, jota hyödyntäen kaikenlaiset ja -kokoiset yritykset voisivat arvioida kontrollejaan ja pystyisivät kehittämään niitä.

Yleensä sisäinen kontrolli määritellään COSO:n mukaan prosessina, johon yrityksen hallitus, johto ja henkilökunta vaikuttavat ja jonka tarkoituksena on kohtuullisen varmuuden saavuttaminen toimintojen tehokkuuden ja vaikuttavuuden, taloudellisen raportoinnin sekä lakien ja määräysten noudattamisen osalta. COSO myös muistuttaa siitä, että kukin yritys implementoi edellä kuvatut viisi kontrollijärjestelmän komponenttia omalla tavallaan eikä se silti tarkoita sitä, että esimerkiksi pienen yrityksen suhteellisen epämuodolliset ja vähemmän strukturoidut kontrollit merkitsisivät puutteita sisäisissä kontrolleissa.

COSO tuo kuitenkin esille myös sen, mitä sisäiset kontrollit eivät pysty tekemään. Parhaimmillaan yritys voi saavuttaa tulos- ja kannattavuustavoitteen ja ehkäistä resursien menetyksiä, mikäli sen sisäiset kontrollit toimivat hyvin. Lakeja ja määräyksiä noudattamalla yrityksen maineeseen kohdistuvia haittoja voidaan ehkäistä ja lopputuloksena on karikoiden ja yllätysten välttäminen. On kuitenkin ihmisiä, jotka kohdistavat sisäisiin kontrolleihin epärealistisia odotuksia. He saattavat odottaa, että sisäiset kontrollit takaavat yrityksen menestyksen sen perusliikeidean tavoittelussa. COSO muistuttaa, että jopa kaikkein tehokkaimmat sisäiset kontrollit kuitenkin vain auttavat näiden tavoitteiden saavuttamisessa, ne eivät voi sen paremmin taata yrityksen menestystä kuin sen eloonjäämistäkään. Lisäksi, vaikka sisäiset kontrollit olisivat miten hyvin rakennet-

⁵³ COSO. Internal Control – Integrated Framework. Executive summary. Luettu 15.2.2005. http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm

tuja tai hyvin toimivia, ne voivat taata yrityksen johdolle ja hallitukselle ainoastaan koh-
tuullisen varmuuden yrityksen tavoitteiden saavuttamisen osalta, ei ikinä täydellistä var-
muutta. Kaikissa järjestelmissä on rajoituksensa ja niissä voi aina myös olla virhe, joka
voi yksinkertaisuudestaan huolimatta vaikeuttaa päätöksentekoa ratkaisevasti. Toisaalta
myös voimavarojen niukkuus on huomioitava, jolloin sisäisten kontrollien hyödyt pitää
suhteuttaa niiden aiheuttamiin kustannuksiin. Näin ollen sisäiset kontrollit eivät ole it-
seisarvo, joskin ne voivat auttaa yritystä sen liiketavoitteiden saavuttamisessa.

Mielestäni COSO tuo raportissaan esille erittäin tärkeän näkökulman: hyvätkään sisäiset
kontrollit eivät yksin tee liiketoiminnasta kannattavaa tai yrityksen tulosraportoinnista
luotettavaa, vaan on aina otettava huomioon myös virhemahdollisuus ja inhimillisen
erehtymisen tai jopa väärinkäsityksen mahdollisuus. Yritysjohdon lanseeraamien eet-
tisten arvojen painoarvo ja niiden noudattaminen koko organisaation tasolla ovat avain-
asemassa sisäisten kontrollien tehokkuuden ja vaikuttavuuden arvioinnissa, kuten myös
henkilöstölle suunnattu raportointi ja tiedonvälitys.

3 SOX404:N VAIKUTUKSET YRITYSTEN SISÄISIIN KONTROLLEIHIN YHDYSVALLOISSA

3.1 SOX-raportointi 2005–2007

Paljon keskustelua herättäneen Sarbanes-Oxley -lain kolme ensimmäistä raportointivuotta ovat nyt takana ja neljäs raportointi tehdään keväällä 2008. Erilaisia analyysejä ja arviointeja on tehty runsaasti. Lisäksi U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) ja COSO ovat seuranneet aktiivisesti SOX404:n implementointia ja pyrkineet tukemaan yrityksiä mahdollisuuksiensa mukaan.

Työnjako SEC:n ja PCAOB:n välillä on selvä: SEC:n tehtävänä on valvoa pörssiyrityksiä kun taas PCAOB keskittyy tilintarkastajien valvontaan. PCAOB on instituutio, jonka tehtävänä on valvoa ja säädellä tilintarkastustoimintaa⁵⁴. SEC nimittää PCAOB:n puheenjohtajan ja sen neljä jäsentä. PCAOB:lla on neljä päävastuualuetta: 1) tilintarkastustoimistojen rekisteröinti USA:ssa, 2) rekisteröityjen tilintarkastustoimistojen tarkastaminen, 3) standardien rakentaminen tilintarkastukseen, laadunvalvontaan, eettisiin sääntöihin, itsenäisyyteen ja lausumiin sekä 4) lain ja ammattistandardien vastaisen toiminnan tutkiminen. Elimenä PCAOB on ”näennäisjulkinen”, tuloatuottamaton yhteisö, mikä tarkoittaa sitä, että se on yksityisen ja julkisen elimen välimuoto. Yksityinen se on sikäli, että sen työntekijät eivät ole hallituksen työntekijöitä tai virkamiehiä eikä sen tarvitse noudattaa samoja lakeja, kuin SEC:n. Tällaisia poikkeuksia yleiseen lakiin ovat mm. kokousten avoimuus, julkiset kuulemiset, tietyt hallinnolliset toimintatavat ja tietojen julkisuus. Toisaalta se on myös julkinen elin, koska SEC nimittää sen johtokunnan ja hyväksyy sen budjetin, prosessit ja säännöt. Vaikka SEC hyväksyykin PCAOB:n budjetin, ovat sille allokoitut määrärahat kuitenkin vain ja ainoastaan sen käytettävissä: niitä ei voi siirtää toisiin julkisoikeudellisiin tarkoituksiin, kuten kongressi voi päättää SEC:n määrärahojen osalta.

⁵⁴ Coates, 2007, 97–99

Yrityksillä oli mahdollisuus kommentoida ensimmäistä Sarbanes-Oxleyn mukaista raportointia kirjallisesti SEC:lle helmikuun alkupuolelta 2005 lähtien ja samalla ne voivat tehdä parannusehdotuksia raportointiprosessiin. Kirjelmiä kertyikin huomattava määrä⁵⁵. Tarkastelin neljän suuren tilintarkastusyhteisön eli Ernst & Young LLP:n⁵⁶, KPMG LLP:n⁵⁷, PriceWaterhouseCoopers LLP:n⁵⁸ ja Deloitte & Touche LLP:n⁵⁹ antamia palautteita. Kaikkien kommentit olivat hyvin samansuuntaisia hyötyjen, kustannusten ja prosessin jatkuvuuden osalta. Nähtiin, että Sarbanes-Oxleystä on hyötyä yritysten sisäisten kontrollien ja yleensä prosessien kehittämisessä, mutta että kustannustehokkuutta pitää lisätä ja että SOX404-prosessia itsessään pitää kehittää. Kustannusten tosin ennakoitiin pienenevän huomattavasti jatkossa jo pelkästään siksi, että kun vaadittavat perusprosessit on kertaalleen luotu ja ne on otettu osaksi normaaleita rutiineita, prosessien ylläpito ei enää ole niin kallista.

Toisaalta myös tilintarkastajien asemaa toivotaan selkeytettävän (Ernst & Young LLP, s. 15) siten, että konsultaatio tilintarkastajan ja yritysjohtajan välillä olisi mahdollista ilman, että tilintarkastajan riippumattomuus vaarantuisi.

Yksikään neljästä isosta tilintarkastusyhteisöstä ei ehdottanut, että Sarbanes-Oxleystä tulisi luopua tai että se olisi turha.

Yritysten antamien palautteiden ja SEC:n 13.4.2005 isännöimän keskustelutilaisuuden perusteella pystyttiin yksilöimään kaksi raportointia koskevaa keskeistä viestiä⁶⁰. Ensinnäkin vaatimusten noudattaminen nähtiin sinänsä hyödyllisenä, se mm. lisäsi ylimmän johdon kiinnostusta yrityksen sisäisiin kontroleihin. Toinen sanoma oli, että ensimmäisen vuoden implementointikustannukset olivat huomattavat. Kumpikaan ei sinänsä ole yllättävää.

⁵⁵ SEC. <http://www.sec.gov/news/press/4-497.shtml>. Luettu 31.8.2005.

⁵⁶ SEC/Ernst & Young LLP: <http://www.sec.gov/news/press/4-497/eyllp040405.pdf>. Luettu 31.8.2005.

⁵⁷ SEC/KPMG LLP, <http://www.sec.gov/news/press/4-497/kpmg040305.pdf>. Luettu 31.8.2005.

⁵⁸ SEC/PriceWaterhouseCoopers LLP, <http://www.sec.gov/news/press/4-497/pricewater040105.pdf>. Luettu 31.8.2005.

⁵⁹ SEC/Deloitte & Touche LLP, <http://www.sec.gov/news/press/4-497/deloitte040105.pdf>. Luettu 31.8.2005.

⁶⁰ SEC. <http://www.sec.gov/spotlight/soxcomp/soxcomp-briefing0506.htm>. Luettu 5.9.2006.

Sisäisten kontrollien implementointiin liittyvään ensimmäiseen keskustelutilaisuuteen osallistui sekä kotimaisten (USA) että ulkomaisten pörssilistattujen yhtiöiden edustajia, tilintarkastajia, sijoittajia, lainsäätäjän edustajia ja PCAOB:n johtoryhmän jäseniä⁶¹. Palautteen mukaan lain vaatimien muutosten implementointi oli parantanut sisäisiä kontrolleja koko yrityksen tasolla. Lisäohjeistusta ja tarkennuksia kuitenkin tarvittaisiin, jotta tarpeettomat kustannukset ja projektin hyötyjä uhkaavat taakat voitaisiin eliminoida. Yleisenä ongelmana näyttäisi olevan vaatimusten liian kirjaimellinen ja laaja implementointi: johdon tulisi SEC:n mukaan määritellä projektin laajuus - kontrolleja tukevien testien määrä pitäisi rajoittaa tasolle, joka tuo kohtuullisen varmuuden. SEC ei halunnut ohjeistaa asiaa tarkasti, vaan halusi yritysten tekevän päätökset itse.

Tulisi muistaa, että perimmäinen syy sisäisten kontrollien arvioinnille suhteessa yrityksen viralliseen taloudelliseen raportointiin oli identifioida materiaaliset heikkoudet, jotka voisivat johtaa virheelliseen tilinpäätösraportointiin. Ei myöskään ollut tarkoitus, että kaikki materiaaliset heikkoudet tulkittaisiin merkinä virheellisestä tilinpäätösinformaatiosta tai petoksesta: tarkoituksena oli raportoida oleelliset heikkoudet ja antaa sijoittajalle mahdollisuus tehdä omat ratkaisunsa. Ilmeisesti monet yritykset olivat pyrkineet täydellisen varmuuden ja täysin puhtaan kertomuksen saavuttamiseen, mikä oli tehnyt prosessista raskaan. Lisäksi lain henki oli ymmärretty osittain väärin: kaikki sisäiset kontrollit oli saatettu kartoittaa projektin yhteydessä, vaikka se Sarbanes-Oxleyn kannalta onkin ollut osin tarpeetonta.

SEC on kommentoinut ensimmäisen vuoden SOX404-raportointia seuraavasti⁶²:

”First, compliance with Section 404 is producing benefits, including a heightened focus on internal controls at the top levels of public companies. We hope that this focus will produce better financial reporting. Second, implementation in the first year also resulted in significant costs. While a portion of the costs likely reflect start-up expenses from this new requirement, it also appears that some non-trivial costs may have been unnecessary, due to excessive, duplicative or misfocused efforts. As a result, we heard the implementation process needs to be improved going forward, so that it is more effective and efficient.”

Asiantuntijayhteisö Deloitte on ollut avustamassa sadoissa Sarbanes-Oxley -projekteissa⁶³. Deloitteen mukaan yritysjohtajat ovat yleisimmin asettaneet Sarbanes-Oxley -

⁶¹ SEC. <http://www.sec.gov/info/accountants/stafficreporting.htm>. Luettu 24.5.2005.

⁶² SEC. <http://www.sec.gov/news/press/2005-74.htm>. Luettu 16.5.2005.

projektille seuraavat kolme tavoitetta: 1) Sarbanes-Oxley -lain sääntöjen ja standardien noudattaminen, 2) osakkeenomistajien luottamuksen palauttaminen ja 3) osakkeiden arvon kohottaminen.

Deloitteen näkemyksen mukaan markkinoiden luottamuksen menettämisen kustannus on vielä korkeampi, kuin Sarbanes-Oxley -projektista aiheutuvat kustannukset⁶⁴. Deloitteen mukaan projektin hyötyjä ovat mm. yrityksen parempi menestys, jonka mahdollistavat johdon ja johtoryhmän myönteinen asenne: on tärkeämpää noudattaa lain henkeä kuin lain kirjainta. Vaikka projektista itsestään aiheutuu huomattavia kustannuksia, voidaan toisaalta myös onnistua vähentämään kokonaiskustannuksia. Deloitte käyttää tästä termiä ”Sarbanes-Oxley -paradoksi”, jolla se tarkoittaa sitä, että kalliin panostuksen seurauksena saattaa olla mahdollista saavuttaa huomattavia säästöjä prosesseja yksinkertaistamalla. Deloitteen näkemys on, että Sarbanes-Oxley pakottaa yritykset miettimään sisäisten kontrollien rakentamiseen liittyviä strategioita ja harkitsemaan erilaisia yhteistoimintasopimuksia, toimintojen keskittämistä palvelukeskuksiin ja jopa toimintojen ulkoistamista. Luonnollisesti pienemmät yritykset joutuvat myös miettimään, kannattaako niiden listautua pörssiin eli ylittävätkö listautumisesta koituvat hyödyt Sarbanes-Oxleystä aiheutuvat kustannukset.

Vastineena yritysten antamaan palautteeseen sekä SEC että PCAOB antoivat 16.5.2005 lisäohjeistusta raportointiprosessin helpottamiseksi. SEC⁶⁵ keskittyi omassa ohjeistuksessaan niihin asioihin, joiden se uskoi tarvitsevan enemmän huomiota tai täsmennyksiä, jotta tarpeettomia kustannuksia ja muita velvoitteita voitaisiin pienentää uusien vaatimusten mukaisia hyötyjä kuitenkin vaarantamatta. Nämä asiat käsittivät 1) riskiperustaisen lähestymistavan tärkeyden, 2) testauksen ja arvioinnin laajuuden, 3) kontrollipuutteiden arvioinnin, 4) materiaalisten heikkouksien tyyppin ja 5) johdon ja tilintarkastajien välisen kommunikaation. PCAOB:n ohjeistus⁶⁶ puolestaan keskittyi niihin alueisiin, joilla tarkastuksen tehokkuutta voitaisiin olennaisesti parantaa. Näitä alueita ovat 1) integroidun tarkastuksen merkitys, 2) riskienarvioinnin rooli koko

⁶³ Deloitte. http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_assur_POV%281%29%281%29.pdf. Luettu 31.8.2005.

⁶⁴ Quickley Jim. <http://www.deloitte.com/dtt/article/0%2C1002%2Ccid%25253D32560%2C00.html>. Luettu/kuunneltu 31.8.2005.

⁶⁵ SEC. <http://www.sec.gov/spotlight/soxcomp/soxcomp-briefing0506.htm>. Luettu 5.9.2006.

⁶⁶ PCAOB. http://www.pcaobus.org/Standards/Staff_Questions_and_Answers/2005/05-16.pdf. Luettu 5.9.2006.

prosessin laajuisesti, 3) ylhäältä-alas (top-down) -lähestymistavan tärkeys sekä 4) tilintarkastajien mahdollisuus hyödyntää muiden tekemää työtä.

Yrityksille annettiin vastaava mahdollisuus kirjalliseen palautteen antamiseen myös toisena raportointivuonna ja itse keskustelutilaisuus järjestettiin 10.5.2006. Sekä SEC että PCAOB ovat kiinnittäneet erittäin paljon huomiota SOX404:n implementoimiseen ja pyrkineet tukemaan yrityksiä parhaansa mukaan. SEC perusti 23.5.2005 alaisuuteensa Advisory Committeeen (*Advisory Committee of Smaller Public Companies*), jonka tehtävänä oli arvioida pienten pörssiyhtiöiden SOX-raportointia tavoitteenaan hyötyjen maksimointi ja kulujen minimointi. Arvioitavia alueita olivat etenkin pienille yhtiöille sopivan taloudellista raportointia koskevan viitekehyksen määrittely, johdon käyttämien sisäisten kontrollien arviointimenetelmien määrittely sekä sisäisiä kontrolleja koskevat tilintarkastusstandardit eli kriteerit, joiden perusteella yritys määrittellään kooltaan pieneksi pörssiyhtiöksi, pieniä yhtiöitä koskevat kirjanpito-standardit ja raportointimääräykset sekä osakeanteihin liittyvä prosessi, vaatimukset ja poikkeukset. Advisory Committee antoi SEC:lle laajan loppuraporttinsa 23.4.2006⁶⁷. Raportin suositusosiossa määritellään, mikä on pieni pörssiyhtiö. Yhdysvaltalaisista pörssiyhtiöistä 78,5 % (s. 5) olisi pieniä yhtiöitä (taseen loppusumma alle 787,1 mUSD). Advisory Committee antaa raportissa lukuisia suosituksia, joiden keskeinen sanoma on, että pienille pörssiyhtiöille annettaisiin helpotuksia SOX404-raportoinnissa.

Tarkastelin jälleen neljän suuren tilintarkastusyhteisön antamia kirjallisia palautteita. Tilintarkastusyhteisöt ovat kukin antaneet oman palautteen, mutta kaikkien sanoma on likimain sama. Tilintarkastusyhteisöt ovat teettäneet myös yhteisen tutkimuksen CRA Internationalilla Sarbanes-Oxley 404:n implementoinnin kustannuksista ja implementointiin liittyvistä muista kysymyksistä⁶⁸.

Tilintarkastusyhteisö PriceWaterhouseCoopers LLP (PWC) kommentoi omassa palautteessaan⁶⁹, että pykälän 404 raportointiin tai PCAOB:n julkaisemaan, tilintarkastajille

⁶⁷ Advisory Committee on Smaller Public Companies. <http://www.sec.gov/info/smallbus/acspc/acspc-finalreport.pdf>. Luettu 6.9.2006.

⁶⁸ CRA. International. http://www.s-oxinternalcontrolinfo.com/pdfs/CRA_III.pdf. Luettu 5.9.2006.

⁶⁹ SEC/PriceWaterhouseCoopers. <http://www.sec.gov/spotlight/soxcomp/pwc050106.pdf>. Luettu 5.9.2006.

suunnattuun Tilintarkastusstandardiin nro 2⁷⁰ (AS2) ei tulisi tässä vaiheessa tehdä merkittäviä muutoksia, sillä muutokset saattaisivat aiheuttaa häiriöitä ja tehottomuutta ja mahdollisesti jopa heikentää prosessin vaikuttavuutta. PWC:n mielestä ei myöskään olisi järkevää antaa Advisory Committeeen suosittamia helpotuksia pienemmille yhtiöille, sillä pelkästään yhtiön koon määrittäminen voisi aiheuttaa hämmennystä ja toisaalta vaikuttaa negatiivisesti raportointikuriin. Myös Deloitte⁷¹, KPMG⁷² ja Ernst & Young⁷³ vastustavat Advisory Committeeen suositusta omissa palautteissaan.

Kaikki tilintarkastusyhteisöt sen sijaan ehdottivat, että pienille yrityksille annettaisiin lisäohjeistusta tukemaan SOX-implemointia, mutta että ohjeistus testattaisiin ja tehtäisiin asianmukaiset kustannusanalyysit hyötyjen selville saamiseksi (esim. KPMG, s.3). Deloitte (s. 2 ja 7) kaipaa lisäksi erityistä yritysjohdolle suunnattua ohjeistusta. Sekä SEC että PCAOB ovat täsmentäneet AS2:a, mutta täsmällinen, yritysjohdolle suunnattu ohjeistus puuttui tässä vaiheessa. Ohjeistuksessa tulisi olla dokumentointia koskevat vaatimukset, johdon vastuut merkittävimpien tilitapahtumien validoinnissa, kontrollien testaamisen laajuus ja erityinen ohjeistus monessa toimipaikassa toimivan yrityksen kontrollien testaamisesta sekä kvartaaliraportointia tukevan todistelun luonne ja laajuus.

Sarbanes-Oxley -lain mukainen kolmas raportointi tehtiin keväällä 2007. Reilu vuosi sen jälkeen, kun Advisory Committee julkaisi loppuraporttinsa (23.4.2006) pienten pörssiyhtiöiden SOX-raportoinnista, SEC hyväksyi kaivatun ohjeistuksen sisäisten kontrollien arvioimisesta⁷⁴. SEC sanoo pörssitiedotteessaan 23.5.2007, että kongressi ei ollut tarkoittanut SOX404-raportoinnista tulevan yrityksille jäykkää, raskasta ja taloudellisesti kallista prosessia, vaan tarkoituksena oli tuoda julki sijoittajille tärkeää tietoa yrityksen sisäisistä kontrolleista. Tarkoituksena ei ollut ”osakkeenomistajien resurssien haaskaaminen”, jolla SEC viittaa suoraan osakkeen arvoon, jota painavat monissa yrityksissä valtaviksi paisuneet SOX404-kulut. Liikehdintä arvopaperimarkkinoilla ja yritysten vetäytyminen pois pörssistä lieneekin saanut SEC:n reagoimaan suhteellisen no-

⁷⁰ PCAOB. http://www.pcaobus.org/Rules/Rules_of_the_Board/Auditing_Standard_2.pdf. Luettu 5.9.2006. (Tilintarkastusstandardi nro 2 ohjeistaa niitä tilintarkastajia, jotka toimivat yhtiössä sekä tavallisina tilintarkastajina että sisäisten kontrollien tarkastajina.)

⁷¹ SEC/Deloitte. <http://www.sec.gov/spotlight/soxcomp/dandt050106.pdf>. Luettu 5.9.2006.

⁷² SEC/KPMG LLP. <http://www.sec.gov/news/press/4-511/kpmg050106.pdf>. Luettu 5.9.2006.

⁷³ SEC/Ernst & Young LLP. <http://www.sec.gov/spotlight/soxcomp/eandy050106.pdf>. Luettu 5.9.2006

⁷⁴ SEC. <http://www.sec.gov/news/press/2007/2007-101.htm>. Luettu 20.1.2008.

peasti ja antamaan tarkemman ohjeistuksen, joka täydentää ja täsmentää toukokuussa 2006 annettua ohjeistusta.

SEC on tehnyt läheistä yhteistyötä PCAOB:n kanssa ohjeistuksen laatimisessa. PCAOB julkaisi 24.5.2007 uudistetun, sisäisten kontrollien tarkistamista koskevan tilintarkastusstandardin nro 5 (AS5)⁷⁵, joka perustuu suurelta osin vuosina 2005 ja 2006 pidettyihin keskustelutilaisuuksiin ja niistä saatuihin palautteeseen. Tilintarkastusstandardi AS5 korvasi tilintarkastusstandardi nro 2:n (AS2), kun SEC hyväksyi sen 25.7.2007⁷⁶. Uusi tilintarkastusstandardi pyrkii vähentämään Sarbanes-Oxley -laista aiheutuneita kustannuksia. Uusi standardi mm. korostaa eri kontrollien oleellisuuseroja ja painottaa riskienhallinnan merkitystä, täsmentää oleellisuusperiaatetta ja tavoitteiden saavuttamisen merkitystä tarkastuksen teknisen toteutustavan sijasta, sallii aiempien tarkastusten tuottaman tiedon hyödyntämisen, sallii tarkastuksen räätälöinnin yrityksen koon ja kompleksisuuden mukaan, edellyttää IT:n olevan integroitu osa riskienhallintaa ja sallii tilintarkastajien hyödyntää aiempaa laajemmin muidenkin kuin sisäisten tarkastajien tekemää työtä.

3.2 SOX404: hyödyt ja haitat

Eri tutkimuslaitokset ovat tutkineet SOX404:n implementoimisesta saavutettuja hyötyjä. Ne ovat verranneet ensimmäistä ja toista raportointivuotta toisiinsa ja todenneet, että raportointiprosessi on kehittynyt huomattavasti vuoden aikana, minkä johdosta yritysten saavuttamat hyödyt ovat kasvaneet huomattavasti. Toisaalta kustannukset ovat laskeneet, mutta eivät välttämättä niin paljon, kuin yritykset odottivat.

CRA Internationalin 17.4.2006 julkaisema tutkimus *Sarbanes-Oxley Section 404 Costs and Implementation Issues: Spring 2006 Survey Update*⁷⁷ keskittyy nimenomaan SOX404:n implementointikustannuksiin. Tutkimuksessa on määritelty yhtiö pieneksi, jos sen taseen loppusumma on 75–700 miljoonaa USD ja suureksi, jos sen taseen loppu-

⁷⁵ PCAOB. http://www.pcaobus.org/Rules/Docket_021/2007-05-24_Release_No_2007-005.pdf. Luettu 20.1.2008.

⁷⁶ PCAOB. http://www.pcaobus.org/Rules/Rules_of_the_Board/Auditing_Standard_5.pdf. Luettu 20.1.2008.

⁷⁷ CRA International. http://www.s-oxinternalcontrolinfo.com/pdfs/CRA_III.pdf. Luettu 5.9.2006.

summa ylittää 700 miljoonaa USD:a. Tutkimuksen mukaan pienissä yhtiöissä SOX404-kustannukset olivat toisena vuonna 30,7 % pienemmät kuin ensimmäisenä, kun taas suurissa yhtiöissä vastaava luku oli 43,9 %. SOX404:ään liittyvät tilintarkastuspalkkiot puolestaan pienenevät pienissä yhtiöissä 20,6 % ja suurissa 22,3 %. Tilintarkastuksen osuus SOX404:n kokonaiskustannuksista oli toisena vuonna pienissä yhtiöissä 39 % ja suurissa 33 %, loppuosa kustannuksista muodostui yhtiön sisäisistä kustannuksista ja kolmansien osapuolten kustannuksista. Kokonaiskustannukset olivat pienissä yhtiöissä toisena vuonna yhteensä 0,86 mUSD ja suurissa yhtiöissä 4770 mUSD, joten SOX404:n kustannusvaikutukset olivat huomattavat.

CRA:n tutkimusta varten haastateltiin tilintarkastajia, joiden mukaan pääasialliset syyt kustannussäästöihin toisena vuonna olivat 1) oppiminen, joka näkyi kasvaneena tehokkuutena implementoinnissa ja kontrollien testauksessa, 2) dokumentoinnin määrän väheneminen sekä 3) ulkopuolisen konsulttiavun tarpeen väheneminen. Lisäksi tilintarkastajat testasivat toisena vuonna lukumäärältään n. 20 % vähemmän avainkontroleja kuin ensimmäisenä vuonna eli luottamus muiden tekemään työhön kasvoi. Sekä pienten että suurten pörssi-yhtiöiden johto vähensi omaa testaustansa ja pystyi näin pienentämään sisäisiä SOX404-kustannuksiaan.

Myös tarkastettava materiaali parani. CRA Internationalin tutkimuksen mukaan materiaalien heikkouksien ja puutteiden määrä väheni huomattavasti: pienissä yhtiöissä luku pieneni keskimääräisestä 5,3 heikkoudesta 1,3:een ja isoissa yhtiöissä 5,0:sta 2,5:een.

Financial Executives International (FEI) on maaliskuussa 2006 julkaisemassaan tutkimuksessa⁷⁸ tarkastellut niin ikään implementoinnin kustannuksia. FEI:kin on päätenyt siihen, että kustannukset ovat pudonneet huomattavasti, mutta että kokonaiskustannussäästöt ovat suuruudeltaan keskimäärin 16,3 % eli 4,3–6 % -yksikköä vähemmän, kuin mihin CRA:n tutkimus päättyi. FEI päättyi tutkimuksessaan siihen, että oman henkilökunnan aikaa tarvittiin 11,8 % vähemmän, kuin vuotta aiemmin. Selkeä hyöty oli, että sijoittajien luottamus kasvoi, joten näiltä osin Sarbanes-Oxley näyttäisi päässeensä tavoitteeseensa.

⁷⁸ Financial Executives International. http://www2.fei.org/files/spacer.cfm?file_id=2110. Luettu 5.9.2006.

Kolmannen tutkimuksen tekijä Oversight Systems on julkaisemassaan *The 2006 Oversight Systems Financial Executive Report on Sarbanes-Oxley* -raportissa⁷⁹ tarkastellut enemmänkin SOX404:n hyötyjä kuin varsinaisia implementointikustannuksia. Talousjohtajien mielestä (s. 1) suurin yksittäinen hyöty oli kasvanut luottamus laskentaa ja raportointia tekeviä henkilöitä kohtaan. Muita merkittäviä hyötyjä olivat virheiden määrän väheneminen, raportoinnin parantuminen, talousrikosten riskin määrän pieneneminen, paremman informaation tarjoaminen tarkastuskomitealle ja sijoittajien luottamuksen kasvaminen. Lisäksi yritysten talousjohto näki (s. 3), että suurimmat hyödyt taloushallinnon järjestelmien reaaliaikaisesta tarkkailusta olivat vahvempi kontrolliympäristö, virheiden väheneminen, kontrollien testauksen automatisoituminen, kasvanut luottamus talousraportointiin, ylläpitokustannusten väheneminen ja vaarallisiin työyhdistelmiin liittyvien riskien minimointi.

Toisaalta Sarbanes-Oxleyn aiheuttamien kustannusten eksakti arviointi on erittäin hankalaa, sillä John C. Coatesin mukaan vain neljä asiaa on selvillä Sarbanes-Oxleyn kustannuksista keskusteltaessa: 1) kustannukset ovat tuntevia, 2) niitä on hankala arvioida, 3) niissä on mukana kiinteä osa ja 4) ne tulevat ajan kuluessa pienenemään⁸⁰. Suoria kustannuksia ovat PCAOB:n palkkiot, yrityksen sisäisten kontrollien rakentaminen ja ylläpitäminen sekä kasvaneet tilintarkastuspalkkiot. Näistä ainoastaan PCAOB:n palkkioiden suuruus on tiedossa, mutta toisaalta ne muodostavat vain hyvin pienen osan kaikista kustannuksista – suurin osa yrityksistä maksoi PCAOB:lle vuonna 2004 alle 1000 USD. Vaikka sekä ulkoiset että sisäiset tilintarkastuskustannukset kasvoivat alussa, ne ovat myös alkaneet laskea monistakin syistä. Syitä ovat mm. oppiminen, suuren alkupanostuksen tuomat hyödyt prosessin myöhemmissä vaiheissa ja Enronin ja muiden vastaavien skandaalien muiston asteittainen hämärtyminen. Sen sijaan epäsuoria kustannuksia, kuten johdon vaihtoehtokustannuksia tai ajankäyttöä on vieläkin vaikeampi arvioida, joten kokonaiskustannusten selvittäminen on käytännössä mahdotonta.

Pienille yrityksille on myönnetty joitakin helpotuksia niiden vuosiraportoinnin osalta, mutta mikään niistä ei tuo erityisesti helpotusta Sarbanes-Oxleyn mukaiseen raportoin-

⁷⁹ Oversight. http://www.oversightsystems.com/whitepapers/Oversight_2006_SOX_Survey.pdf. Luettu 6.9.2006.

⁸⁰ Coates 2007, 107–108

tiin⁸¹ eikä niitä ole vapautettu raportoinnista. Sen sijaan SEC on julkaissut SOX404-oppaan pienille yrityksille⁸² tukeakseen näiden vuosittaista raportointia. Pieniä yrityksiä on koskenut helpotus, jonka mukaan ensimmäinen ylimmän johdon vakuutus tulee mukaan vasta vuodelta 2007 tehtäviin tilinpäätöksiin ja tilintarkastajan lausunto liitetään ensi kerran vasta vuoden 2008 raportointiin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että pienillä yrityksillä on ollut vuoden 2007 loppuun asti aikaa rakentaa sisäisiä kontrollejaan ja että vasta keväällä 2008 saadaan pieniä yrityksiä koskevat tulokset julkisuuteen. SEC pyrkii tukemaan pieniä yrityksiä heidän ensimmäisellä raportointikierroksellaan käymällä lyhyessä opaslehtisessä läpi sisäisiä kontrolleja koskevan arviointiprosessin ja toisaalta oppaassa on myös www-osoitteita, joista lisätietoja voi käydä katsomassa. SEC kuitenkin painottaa, että ohjeistus on vapaaehtoinen (s. 1) ja että SEC ei edellytä, että yhtiöt rakentaisivat sisäiset kontrollinsa jollakin tietyllä, ennalta määrättyllä tavalla (s. 2). Samassa yhteydessä SEC toteaa, että vastuu sisäisistä kontrolleista on nimenomaan yritysjohdolla. SEC pyrkii näin korostamaan yritysten omaa harkintavaltaa.

Ulkomaisille yrityksille on sallittu välillisesti joitakin poikkeuksia Sarbanes-Oxleyn mukaiseen raportointiin. Poikkeukset ovat osa SEC:n keväällä 2007 julkistamaa sääntöä, jonka nojalla ulkomaisten yritysten lähtöä Yhdysvaltain pörssistä on helpotettu ja myös siitä aiheutuvia kustannuksia on pyritty karsimaan⁸³. Sääntö tuli voimaan 4.6.2007. SEC toteaa poikkeussäännön perusteluissa, että vaikka sijoittajat hyötyvät siitä, että ulkomaisten yhtiöiden osakkeilla voi käydä kauppaa kotimaan pörseissä, ovat pörssistä lähtemiseen ja arvopaperimarkkinalain (Exchange Act) mukaiseen raportointiin liittyvät määräykset liian raskaita ja epävarmuutta aiheuttavia ulkomaisille yrityksille. Määräykset voivat estää ulkomaisten yritysten tulon Yhdysvaltain markkinoille, mikä puolestaan ei ole sijoittajien edun mukaista. Poikkeusmääräyksen tavoitteena on, että ulkomaiset yritykset näkevät Yhdysvaltain markkinat edelleen houkuttelevina. Ohjeistuksessa julkaistun sääntö numero 12h-6:n pitäisi SEC:n mukaan myös mahdollistaa eräiden viimeaikaisten Yhdysvaltain määräysten, esimerkiksi Sarbanes-Oxleyn, välttämisen (s. 21). SEC toteaa, että sijoittajat menettävät joitakin Sarbanes-Oxleyn mukaan tuomia etuja, mutta toisaalta sijoittajien edun nimissä poikkeussääntöä on pidetty tarpeellisena, jolloin saavutettujen hyötyjen odotetaan olevan haittoja suuremmat.

⁸¹ SEC. <http://www.sec.gov/divisions/corpfm/forms/smallbus.shtml>. Luettu 22.1.2008.

⁸² SEC. <http://www.sec.gov/info/smallbus/404guide.pdf>. Luettu 22.1.2008.

⁸³ SEC. <http://www.sec.gov/rules/final/2007/34-55540fr.pdf>. Luettu 23.1.2008.

Cory L. Braddock on artikkelissaan⁸⁴ käsitellyt Sarbanes-Oxleytä siitä näkökulmasta, että pyrkiessään turvaamaan sijoittajien edun, kongressi aliarvioi pahasti laista julkisille yhtiöille aiheutuvat kustannukset ja etenkin pienille ja ulkomaisille yrityksille aiheutuu hänen mukaansa kohtuuton taakka lain noudattamisesta. Braddock esittääkin väitteen, että sijoittajien suojelemisen sijasta kongressi olisi alistanut sijoittajat entistä suuremmille riskeille. Hän perustelee väitettään sillä, että Sarbanes-Oxleyn vaatimusten noudattamisesta aiheutuu niin suuria lisäkustannuksia, että ne vähentävät pörssiin jo listautuneiden yhtiöiden voittoja ja samalla niiden osakkeiden arvoa. Toisaalta SOX-vaatimukset saavat pienet ja ulkomaiset yritykset hylkäämään listautumisaikensa tai jopa harkitsemaan osakkeidensa vetämistä pois yhdysvaltalaisilta pörssilistoilta.

Braddockin mielestä Sarbanes-Oxley ei kuitenkaan itsessään ole huono asia, vaan sillä on myös positiiviset puolensa. Tällaisina hän pitää mm. tarkastuskomiteoiden perustamista. Komiteassa tulee olla paitsi riippumattomia johtoryhmän jäseniä, myös ainakin yksi taloushallinnon asiantuntija. Tilintarkastuskomiteat ovat Braddockin mukaan alkaneet suhtautua velvollisuuksiinsa entistä vakavammin ja siksi hän näkee komitean jäsenet avainhenkilöinä, kun halutaan taata sijoittajille läpinäkyvyys yrityksen tilanteeseen.

Niinikään Sarbanes-Oxley on täsmentänyt tilintarkastajan roolia sijoittajien edunvalvonnassa siten, että tilintarkastaja on tilintarkastuskomitean palkkaama ja raportoi nimenomaan sille eikä yritysjohdolle. Tämä takaa myös tilintarkastajien riippumattomuuden, sillä yritysjohdolla ei ole mahdollisuutta erottaa tilintarkastajaa, joka kiinnittää huomiota heille epämieluisiin tai epäedullisiin asioihin.

Lisäksi osa yrityksistä on nähnyt Sarbanes-Oxleyn mahdollisuutena arvioida liiketoimintaa ja tehdä sellaisia muutoksia, jotka voivat hyödyttää myös osakkeenomistajia. Esimerkiksi SOX404 edellyttää sisäisten kontrollien luomista ja ylläpitämistä, mikä jos sinänsä mahdollistaa liiketoiminnan tarkastelun uudesta näkökulmasta ja saattaa johtaa liiketoimintaprosessien uudelleenorganisointiin. Mikäli tiedonkeruu suunnitellaan hyvin, voidaan samaa tietoa, jota kerätään Sarbanes-Oxleyn vaatimusten täyttämiseksi, parhaimmillaan hyödyntää myös muussa johtamisessa.

⁸⁴ Braddock, 2006

Braddockin mielestä Sarbanes-Oxleyn tehokkuudesta on useita eriäviä mielipiteitä. Yksi näkökulma on jo aiemmin esitetty kritiikki, tuoko Sarbanes-Oxley lisäarvoa sen paremmin yrityksille kuin sijoittajillekaan, kun sen aiheuttamat kustannukset suhteutetaan siitä koituvaan hyötyyn. On arvioitava, pystyykö Sarbanes-Oxley eliminoimaan väärinkäytökset niiden lähteillä, jolloin oleellista on ylimmän johdon etiikka ja yrityskulttuuri. Lisäksi Braddock näkee todellisina ongelmina pelon ja ahneuden, joita yritysten optiopoliittikka osaltaan ruokki ja jota sijoittajat kasvattivat itse hallitsemiensa eläkesijoitusten ja reaaliaikaisten sijoitusmahdollisuuksien ansiosta. Sijoittajat pelkäsivät jäävänsä paitsi valtavasta sijoitusmarkkinoiden noususta ja he ottivat huomattaviakin riskejä saadaakseen osuutensa. Pörssihiumassa merkit osakemarkkinoiden laskusta olivat jääneet huomioimatta ja Braddock huomauttaakin, että esimerkiksi Enronin romahdus yksinään ei ollut merkityksellinen, vaan kurssit olivat laskeneet jo ennen sitä ja laskivat ilman sitäkin. Hän onkin sitä mieltä, että Sarbanes-Oxleyn säätäminen ei ollut kongressilta reagointia, vaan nimenomaan ylireagointia. John C. Coates on artikkelissaan todennut⁸⁵, että Sarbanes-Oxley -lain voimaantuloa edeltävien 30 kuukauden aikana osakkeiden arvot olivat pudonneet 40 %:a. Tänä aikana otsikoissa oli ollut useita yrityksiä, jotka olivat sekaantuneet talousskandaaleihin tai jotka olivat ajautuneet konkurssiin, joten hän näkee osakekurssin vajoamisen sijoittajien reaktiona. Hänen mukaansa demokratiassa, jossa useimmilla äänestäjillä on joko suoria osakeomistuksia tai omistuksia eläkerahastojensa kautta, maan hallinnon oli pakko reagoida tilanteeseen.

Braddockin mukaan Sarbanes-Oxleyn aiheuttamat kustannukset muodostuvat lähinnä neljästä syystä: 1) lisääntyneestä tarpeesta käyttää tilintarkastus- ja muita ulkopuolisia laki- ja konsulttipalveluja, 2) yrityksen johtoryhmän jäsenten lisääntyneestä työ- ja kokousmäärästä, joka on kompensoitu rahana, 3) vaihtoehtokustannuksista, kun yritys on joutunut keskittymään Sarbanes-Oxleyn vaatimusten täyttämiseen ydinliiketoiminnan ja sitä kautta saavutettavien suurempien tulojen sijasta ja 4) epäsuorista kustannuksista, jotka aiheutuvat siitä, että resursseja on jouduttu kuluttamaan muuhun kuin tuottavaan työhön. Tilintarkastuskustannusten kasvu taas johtuu William J. Carneyn⁸⁶ mukaan (s. 147) myös siitä, että tilintarkastajille on tullut kustannuksia, jotka on laskutettu edelleen asiakkailta. Tällaisia kustannuksia aiheuttavat mm. suuriin tilintarkastustoimistoihin

⁸⁵ Coates, 2007

⁸⁶ Carney, 2006

vuosittain tehtävät laatutarkastukset ja tilintarkastajien rotaatio joka viides vuosi tilintarkastajan riippumattomuuden turvaamiseksi. Lisäksi se, että tilintarkastaja ei voi enää juurikaan toimia asiantuntijana tai konsulttina riippumattomuuttaan vaarantamatta, kasvattaa hänen tietopohjaansa ja edellyttää muiden asiantuntijoiden käyttämistä ja siten kasvattaa asiakasyritysten kustannuksia.

Vastatoimena Sarbanes-Oxley -raportoinnille osa yrityksistä harkitsee pörssistä vetäytymistä. Artikkelissaan Braddock toteaa, että vuonna 2003 pörssistä vetäytyneitä oli 300 % enemmän kuin vuotta aikaisemmin. Suurin osa yrityksistä oli kertonut vetäytymisensä syyksi halunsa välttää pakollisen raportoinnin aiheuttamat korkeat kustannukset. Toisaalta osa halusi myös välttää Sarbanes-Oxley -lakiin väistämättä liittyvän ulkopuolisen valvonnan ja silmälläpidon. Sijoittajien epäonneksi pörssistä vetäytyminen on vaatinut myös veronsa, sillä Sarbanes-Oxleyn voimaantulon jälkeen pörssistä vetäytyneiden yritysten osakkeiden arvo laski huomattavasti enemmän kuin niiden yritysten, jotka vetäytyivät pörssistä ennen lain säätämistä. Sijoittajien negatiivisesta reaktiosta huolimatta suuri osa yrityksistä harkitsee Braddockin mukaan edelleen pörssistä vetäytymistä, vaikka se merkitseekin sijoittajien kannalta huonompaa läpinäkyvyyttä yrityksen tilaan.

Toisaalta pienten yritysten tulee myös harkita tarkoin listautumistaan, sillä esimerkiksi sellaiset NASDAQ:ssa listatut yritykset, joiden markkina-arvo on alle 50 mUSD, jäävät vaille sijoitusanalyttikkojen arviointipalvelua, jolloin sijoittajat eivät enää näe niitä yhtä kiinnostavina. Tämä lisää myös riskiä, että ne joutuvat yritysvaltauksen tai erilaisten riitajuttujen kohteeksi tai että niiden rahoitusmahdollisuudet heikkenevät. Carneyn mukaan pörssistä vetäytymisessä on useita etuja: ensinnäkin se eliminoi kasvavat lakisääteiset kustannukset, joihin hän lukee myös kasvavat käräjöinti-, vakuutus-, laki- ja kirjanpito-kustannukset. Lisäksi pörssinoteerattuihin yrityksiin kohdistuvien, etenkin yksityisten osakerahastojen tekemien yritysostojen määrä on lisääntynyt: vuonna 2001 yrityskauppoja oli 115, vuonna 2002 lähes saman verran eli 109, vuonna 2003 jo noin 507 ja vuonna 2004 peräti 752 kappaletta. Carney arvioi, että myös yrityskauppa voi olla keino pyrkiä välttämään pörssiyhtiöille koituvia kustannuksia ja toisaalta institutionaaliset sijoittajat tavoittelevat suurempia tuottoja, kuin mitä perinteisiltä pörssimarkkinoilta on tällä hetkellä saatavilla, ja se on saanut heidät sijoittamaan aiempaa enemmän yksityisiin osakerahastoihin.

Ulkomaisten yhtiöiden Braddock näkee vetäytyvän pörssistä hieman toisenlaisista syistä. Ulkomaiset yritykset ovat listautuneet Yhdysvaltain pörseissä (NYSE, NASDAQ) suuren markkinapotentiaalin ja markkinoilla liikkuvien pääomien vuoksi. Aikaisemmin niillä oli ulkomaalaisuuteen perustuvia erityisoikeuksia, mutta Sarbanes-Oxleyn myötä nämä etuisuudet on poistettu ja samat kustannukset, jotka kotimaisetkin yhtiöt joutuvat kantamaan Sarbanes-Oxleyn vuoksi, koskevat nyt myös ulkomaisia yhtiöitä. Yhdysvaltain pörssiin listautuminen on antanut ulkomaisille yrityksille uskottavuutta ja houkuttanut yhdysvaltalaisia sijoittajia. Myös sijoittajien kannalta ulkomaisten yritysten listautuminen on ollut hyvä asia: sijoittajan on ollut helppoa asioida kotimaisen pörssin kanssa ja toisaalta useiden maiden pörseissä listatut osakkeet ovat Braddockin mukaan olleet vakaampia kuin ainoastaan yhden maan pörssissä noteeratut osakkeet. Nykyään on sen sijaan myös muita houkuttelevia pörssijä, joissa yritykset voivat listautua. Esimerkkinä Braddock mainitsee Air Chinan, joka listautui New Yorkin sijasta Lontoon pörssiin. Tämä, samoin kuin kotimaisten yritysten vetäytyminen pois Yhdysvaltain pörssistä, luonnollisesti kaventaa yhdysvaltalaisten sijoittajien mahdollisuuksia potentiaalisilla kasvumarkkinoilla.

Braddock päätyy johtopäätökseen, että yrittäessään voittaa takaisin sijoittajien luottamusta parantamalla läpinäkyvyyttä, kongressi ei ottanut riittävästi huomioon pieniä yrityksiä ja ulkomaisia listautujia ja hyvä aikomus on koitunut yrityksille liian kalliiksi. Braddockin mielestä näille yrityksille pitäisi olla olemassa poikkeusjärjestelyjä.

Sekä SEC että PCAOB korostavat, että sekä tilintarkastajien että yritysjohton tulisi pyrkiä tunnistamaan tarkastusprosessin kriittisimmät kohdat ja siten pyrkiä eliminoimaan työmäärältään ja kustannuksiltaan kohtuuttoman raskaat vaiheet. Erityisesti korostetaan jo aiemmin tässä luvussa käsiteltyä jäsentävää top-down -lähestymistapaa ja riskilähtöisyyttä: kaikki riskit eivät ole toteutuessaan yhtä oleellisia tai niiden toteutumistodennäköisyys on kohtalaisen pieni, joten niiden painoarvon tulisi olla prioriteetiltään vähäisempi.

3.3 SOX-optimointi

Asiantuntijayhteisö Deloitte on julkaissut artikkelin SOX-optimoinnista⁸⁷. Artikkelissaan (s. 2) myös Deloitte korostaa ja perustelee erityisesti riskilähtöistä top-down -lähestymistapaa. Yritystason kontrolleilla voi olla hyvin kattava vaikutus prosessi-, transaktio- ja sovellustason kontrolleihin. Lisäksi kontrollit, jotka koskevat kaikkia toimipisteitä ja liiketoimintayksiköitä, edesauttavat yritystason standardien ja odotusten syntyä. Kontrollien lisäksi Deloitte näkee oleellisina koko yritystä koskevin asioina tiettytyyppisen yrityskulttuurin, yhtenäiset menettelytavat ja politiikat, vastuiden ja velvollisuuksien oikean kohdentamisen sekä yritysjohdon omaksuman ja soveltaman riskienhallintaprosessin. Tähän kategoriaan lukeutuvat myös muita kontrolleja valvovat menettelyt ja kontrollit, joita ovat mm. sisäisen tarkastuksen yksikön valvonta ja arviointi, tarkastuskomitea ja henkilökunnan itsearviointi sekä väärinkäytösten estomekanismit, joihin kuuluvat erilaiset ilmiantojärjestelmät. Yrityksissä voidaan lisätä yleisesti luottamusta yritystason kontrolleihin, jotka voivat suoraan vähentää virheellisten tilinpäätösten mahdollisuutta. Nämä kontrollit kattavat mm. kaudenvaihteen raportointiprosessit ja keskitettyjen prosessien, kuten palvelukeskusten kontrolloinnin.

Deloitte'n artikkelissaan kuvaaman SOX-optimoinnin keskeinen käsite on kontrollien rationalisointi: kaikki kontrollit eivät ole keskenään tasavertaisia, koska osa niistä on strategisesti tärkeämpiä kuin toiset ja osa edustaa vaikutuksiltaan merkittävämpien riskien havaitsemista kuin toiset. Deloitte'n lähestymistapa keskittyy jatkuvaan kontrollien suunnittelu- ja hyödyntämisprosessiin siten, että vain kaikkein tehokkaimmat ja vaikuttavimmat kontrollit olisivat mukana prosessissa. Tämän tyyppinen kontrollien rationalisointi eliminoisi tarpeettomat kontrollit, käyttäisi riskiperusteisia testaussuunnitelmia ja optimoisi yritystasoisten ja automatisoitujen kontrollien suunnittelun. Lisäksi Deloitte pitää tärkeänä huomata, että kontrollivaatimukset muuttuvat liiketoiminnan muuttuessa ja siksi kontrollien rationalisoinnin tulisi olla monivuotinen, jatkuva työ, joka tulisi integroida yrityksen muihin toimintoihin.

⁸⁷ Deloitte. http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_assur_sofoptimization_090707.pdf. Luettu 19.1.2008.

Deloitteen SOX-optimointi on nelivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa otetaan käyttöön riskilähtöinen, top-down -lähestymistapa hyödyntäen SEC:n ja PCAOB:n ohjeistusta. Vaihe alkaa yrityksen raportointiriskien ymmärtämisellä sekä kontrollien ja niiden mahdollisen muokkaamistarpeen tunnistamisella. Toisessa vaiheessa olemassa olevat kontrollit rationalisoidaan ja muokataan testisuunnitelmat. Tarkoituksena on kohdentaa resurssit riskitason mukaan, jolloin vähäriskisimmät alueet testattaisiin vain minimivaatimusten mukaisesti ja painotus olisi korkeariskisten toimintojen testaamisessa. Kolmannessa vaiheessa otetaan käyttöön automatisoituja kontrolleja ja hyödynnetään valvontaa avustavaa teknologiaa. Neljännessä vaiheessa standardoidaan ja keskitetään prosessit. Neljäs vaihe keskittyy hyvän hallintotavan, riskien hallinnan ja säännösten noudattamisen (GRC = governance, risk and compliance) integroimiseen, jotta yritys voi toimia kustannustehokkaasti, saa lisäarvoa ja toisaalta voi yleisesti parantaa riskienhallinnan tasoa. Deloitte esittää myös väitteen, että ne organisaatiot, jotka integroivat GRC-käytäntönsä, tulevat havaitsemaan nimenomaan sen voivan olla avaintekijä osakkeenomistajan muodostaessa käsitystään yrityksen arvosta. Tämä kertonee sen, että hyvä hallintotapa, riskien hallinta ja sääntöjen noudattaminen merkitsevät sijoittajille turvallisuutta, uskoa yrityksen jatkuvuuteen ja luottamusta yrityksen laskentatoimeen.

3.4 Tietotekniikan hyödyntäminen SOX-prosessissa

Tietotekniikalla on jo vuosia ollut hyvin merkittävä rooli sekä strategisten että johdon tietojärjestelmien rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Nykyään taloushallinnon raportointi tehdään pääosin tietotekniikkaan pohjautuvissa järjestelmissä, jotka on integroitu saumattomasti sekä taloushallinnon raportointiin että yhä useammin myös muihin tietojärjestelmiin ja prosesseihin, kuten esimerkiksi Sarbanes-Oxley -säännöstöön. Isoilla yrityksillä on usein käytössä laajoja, räätälöityjä toiminnanohjausjärjestelmiä, kun taas pienempien yritysten raportointitarpeen täyttämiseen saattaa riittää suppeampi, toiminoiltaan vakioitu sovellusohjelmapaketti. Yrityksen tietotekninen ratkaisu vaikuttaa luonnollisesti myös sisäisiin kontrolleihin ja niiden rakentamisen kompleksisuuteen, mutta periaatteessa tietohallinnon avulla on mahdollista paitsi automatisoida sisäisiä kontrolleja, myös tehostaa niiden implementoimista, seuranta ja ylläpitämistä.

Eri yhteisöt ovat julkaisseet lukuisia viitekehyksiä ja standardeja, jotka suurelta osin tukevat toisiinsa ja täydentävät toisiaan. Yksi näistä viitekehyksistä on jo aiemmin mainittu COSO. Tietotekniikan hyödyntämiseen liittyy käsite IT Governance eli hyvä tietohallintotapa. Hyvä tietohallintotapa on ylimmän yritysjohdon vastuulla ja sen noudattamisen tulisi varmistaa, että yrityksen IT⁸⁸ tukee ja jakaa organisaation strategiaa ja tavoitteita. Sen tulee myös vaatia IT-kontrollien käyttöönottoa ja mitata IT:n suorituskykyä. Liiketoimintatavoitteiden tukemisen lisäksi hyvä tietohallintotapa mahdollistaa tiedon maksimaalisen hyödyntämisen⁸⁹. IT Governance Institute (ITGITM) julkaisi toukokuussa 2007 uuden COBIT® 4.1 -ohjeistuksen (COBIT = Controlling Objectives for Information and Related Technology)⁹⁰. COBIT on paitsi viitekehys, myös kokoelma parhaita kontrolliprosessikäytäntöjä, joiden ITGI näkee tukevan yritysten tietohallintoa. ITGI:n mukaan menestyksekkäät yritykset kykenevät tunnistamaan tietohallinnon edut ja hyödyntämään sitä yrityksen arvon kasvattamisessa sidosryhmien hyväksi sekä riskien hallinnassa. COBIT auttaa sisäisten kontrollien tai ne mahdollistavan viitekehyksen pystyttämisessä yhdistämällä tietohallinnon ja liiketoimintavaatimukset, luomalla IT-aktiviteeteista yleisen prosessimallin, tunnistamalla ne tietohallinnon osa-alueet, joihin tulisi vaikuttaa sekä määrittelemällä ylimmän tason kontrollitavoitteet. Eräs tärkeä COBIT:n ja vastaavien viitekehysten tavoite on yhtenäistää termistö ja luoda yhteinen kieli yrityksen IT-johdolle ja ylimmälle johdolle.

ITGI julkaisi syyskuussa 2006 päivitetyn ohjeistuksen ”IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley. The Role of IT in the Design and Implementation of Internal Control Over Financial Reporting”⁹¹. ITGI toteaa, että hyvän tietohallintotavan noudattamisen pitäisi johtaa aiempaa täsmällisempään ja reaaliaikaisempaan raportointiin. ITGI on omassa työssään ottanut huomioon paitsi COSO:n, myös PCAOB:n, COBIT:n ja SEC:n työn siinä laajuudessa, kuin se on ollut järkevää. ITGI:n kuusivaiheinen kartta kontrollien määrittelemiseksi ja rakentamiseksi koostuu seuraavista vaiheista: 1) IT-kontrollien

⁸⁸ IT = Information Technology = tietotekniikka

⁸⁹ IT Governance Institute.

http://www.itgi.org/template_ITGI.cfm?Section=About_IT_Governance1&Template=/ContentManagement/HTMLDisplay.cfm&ContentID=19657. Luettu 27.1.2008.

⁹⁰ COBIT.

<http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=COBIT6&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=55&ContentID=31519>. Luettu 27.1.2008.

⁹¹ IT Governance Institute.

<https://www.isaca.org/AMTemplate.cfm?Section=Deliverables&Template=/MembersOnly.cfm&ContentFileID=14234>. Luettu 27.1.2008.

suunnittelu ja niiden laajuuden määrittely, 2) IT-riskien määrittely, 3) kontrollien dokumentointi, 4) suunniteltujen kontrollien sekä niiden toiminnallisen tehokkuuden arviointi, 5) kontrollien priorisointi ja puutteiden ennakointi sekä 6) järjestelmän pysyvyys, johon kuuluvat myös Sarbanes-Oxley -projektin jälkiarviointi, kontrollien rationalisointi ja automatisointi, mahdolliset kontrolleihin vaikuttavat muutokset SEC:n ja PCAOB:n ohjeistuksessa, tulevan vuoden suunnittelu, prosessien parantaminen ja niin edelleen.

ITGI:n näkemyksen mukaan Sarbanes-Oxley -projektia ei tulisi pitää pelkkänä sääntöjen noudattamiseen tähtävänä työnä, vaan se tulisi nähdä mahdollisuutena rakentaa vankkoja, hyvän hallintotavan mukaisia malleja, joiden tehtävänä on paitsi tilivelvollisuusvaateiden täyttäminen, myös liiketoiminnan vaatimuksiin vastaaminen. Uudessa ohjeistuksessaan ITGI painottaa mm. riskilähtöistä top-down -lähestymistapaa, oleellisten kontrollien priorisointia ja inhimillisiä tekijöitä, kuten muutoksenhallinnan ja sen alle kuuluvien kommunikoinnin, koulutuksen ja motivoinnin tärkeyttä. Samat asiat ovat olleet esillä myös mm. SEC:n ja PCAOB:n ohjeistuksen että SOX-optimoinnin yhteydessä.

Toimiviin IT-kontrolleihin kuuluvat mm. käyttöoikeudet, joiden avulla voidaan eliminoida vaaralliset työyhdistelmät ja turvata luottamuksellinen tieto, erilaiset lokitiedostot, joihin kirjautuvat esimerkiksi tiedot kunkin käyttäjän tekemistä transaktioista kellonaikoihin, integraatio, joka takaa sovellusohjelmien tietosisällön välisen eheyden, ohjeistettu ja kontrolloitu muutoksenhallinta, varmuuskopiointiprosessi, erilaisten toimintojen keskittäminen jne. Pahimmillaan IT voi toki itsessäänkin olla riski, mikäli tietojärjestelmien hallinnointi ei ole koordinoitua ja vastuita laiminlyödään joko tarkoituksellisesti tai vahingossa tai yritys- tai IT-johto eivät pidä IT:tä strategisen johtamisen välineenä. Koska IT:llä on nykyään erittäin keskeinen rooli yritystoiminnan ohjaamisessa, on vaikea kuvitella, että toimivia sisäisiä kontrolleja saataisiin rakennettua ilman tietojärjestelmissä olevien oleellisten kontrolliriskien kartoittamista.

4 SOX404:N VAIKUTUKSET SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ

4.1 Yhdysvalloissa noteeratut suomalaisyhtiöt

Vaikka Sarbanes-Oxley on yhdysvaltalainen laki se vaikuttaa myös moniin ulkomaisiin yhtiöihin. Suomalaisyrityksistä ne yhtiöt, jotka on noteerattu Yhdysvaltojen pörsseissä (NYSE, NASDAQ) tai jotka ovat yhdysvaltalaisten pörssiyritysten omistuksessa, joutuvat ottamaan Sarbanes-Oxleyn huomioon. Suomessa oli Sarbanes-Oxley -lain voimaantullessa neljä Helsingin pörssissä (2.10.2006 alkaen Pohjoismaiden pörssi), noteerattua yhtiötä, joiden osakkeet oli lain voimaantullessa noteerattu myös New Yorkin pörssissä. Ne olivat Metso Corporation, Nokia Corporation, Stora Enso Corporation ja UPM-Kymmene⁹².

Näiden lisäksi Suomessa on myös sellaisia yhtiöitä, jotka eivät itse ole listautuneet Yhdysvalloissa tai edes Helsingin pörssissä, mutta emoyhtiö on noteerattu Yhdysvalloissa, minkä vuoksi SOX404 koskettaa myös niitä. Esimerkki tällaisesta yhtiöstä on New Yorkin pörssissä noteerattu Georgia Pacific Corporation, jonka pääkonttori on Atlantassa, Yhdysvalloissa. Pohjoismaisessa pörssissä noteeraamaton Georgia Pacific Suomi Oy (entinen Nokian Paperi Oy) joutuu noudattamaan SOX404:ää yhdysvaltalaista emoyhtiötä koskevien säännösten vuoksi.

PricewaterhouseCoopersin mukaan Euroopassa ei vielä ole yhtenäistä järjestelmää, jonka mukaan Euroopan alueella listattujen yhtiöiden tulisi raportoida sisäisistä kontroleistaan⁹³. Myös Euroopassa on kuitenkin muutostarpeita eurooppalaisten yritysskandaalien vuoksi ja Euroopan komissio julkistikin keväällä 2004 ehdotuksen uudeksi tilintarkastusstandardiksi.

⁹² NYSE. <http://www.nyse.com/about/listed/6.html?country=Finland>. Luettu 17.8.2006.

⁹³ Lindh ja Järvenpää, 2005

Neljästä suomalaisyhtiöstä kolme eli Metso, Stora Enso ja UPM päätyivät vetäytymään New Yorkin pörssistä vuoden 2007 aikana. Käytännössä sen mahdollisti SEC:n 27.3.2007 julkaisema lainmuutos (U.S. Securities Exchange Act of 1934), joka helpotti ulkomaisten yritysten lähtöä pörssistä (kts. luku 3: SOX404:n vaikutukset yritysten sisäisiin kontrolleihin Yhdysvalloissa). Kyseinen laki tuli voimaan 4.6.2007⁹⁴.

Metso ilmoitti välittömästi SEC:n julkaiseman lakimuutoksen jälkeen 3.4.2007 annetussa pörssitiedotteessaan harkitsevansa lähtöä New Yorkin pörssistä⁹⁵. Uutisen mukaan Metson hallitus on päättänyt arvioida asiaa ja ilmoittaa päätöksestään lain tultua voimaan. Alle kaksi kuukautta lain voimaantulon jälkeen Metso julkaisi toisen pörssitiedotteen⁹⁶, jossa se vahvistaa pyrkivänsä luopumaan osakkeidensa listauksesta New Yorkin pörssissä ja lopettamaan U.S. Securities Exchange Act of 1934 -lakiin perustuvat raportointivelvollisuutensa. Alla on lainaus Metson pörssitiedotteesta, jossa kerrotaan varsin selkeäsanaisesti Metson päätöksen perustelut:

Metso Oyj:n hallitus on tänään päättänyt hakea Metson American Depositary Shares (ADS) -osaketodistusten, jotka vastaavat kukin yhtä Metson osaketta, listauksen lopettamista New Yorkin pörssissä. Lisäksi, äskettäin voimaan tulleen U.S. Securities Exchange Act 1934-lain ("Exchange Act") säännön 12h-6 mukaan, Metso hakee rekisteröinnin poistamista ja Exchange Act -lakiin perustuvien raportointivelvollisuuksiensa lopettamista. Metso aikoo kuitenkin pitää ADR-ohjelmansa. Pörssilistauksen loppumisen jälkeen on odotettavissa, että Metson ADS-osaketodistukset ovat OTC-kaupan kohteena Yhdysvalloissa. Kaupankäynti Metson osakkeilla jatkuu Helsingin pörssissä. Metson hallitus hyväksyi tämän toimenpiteen arvioituaan, että 1990-luvun puolivälissä toteutetun listautumisen alkuperäiset syyt eivät enää päde pääomamarkkinoiden kansainvälistyttyä. Metso jatkaa edelleen Helsingin pörssin sääntöjen ja muiden Suomessa voimassa olevien säännösten noudattamista, mikä suojaa kaikkia Metson tavallisia osakkeita ja ADS-osaketodistuksia omistavia sijoittajia.

Metson syyt osakkeiden listauksen lopettamiseen ja rekisteröinnin poistamiseen perustuvat ensisijaisesti seuraaviin tekijöihin:

- Metson osakkeet ovat listattuna ja aktiivisen kaupankäynnin kohteena Helsingin pörssissä, ja kaikki merkittävämpi kaupankäynti Metson osakkeilla tapahtuu Yhdysvaltojen ulkopuolella.
- Kaupankäynti ADS-osaketodistuksilla ja osaketodistusten likviditeetti New Yorkin pörssissä on ajan myötä vähentynyt merkittävästi ja on nykyään vähäistä. Sen osuus koko kaupankäynnistä on alle yksi prosentti.

⁹⁴ SEC. <http://www.sec.gov/rules/final/2007/34-55540fr.pdf>. Luettu 23.1.2008.

⁹⁵ Metso.

<http://www.metso.com/news/newsdocuments.nsf/Web2NewsDoc/7EB634821F708621C22572B20036D2FC?OpenDocument&ch=ChMetsoWebFin&id=7EB634821F708621C22572B20036D2FC&>. Luettu 23.1.2008.

⁹⁶ Metso.

<http://www.metso.com/news/newsdocuments.nsf/Web2NewsDoc/79070B60B11AD5E8C2257324002B30BF?OpenDocument&ch=ChMetsoWebFin&id=79070B60B11AD5E8C2257324002B30BF&>

- Pääomamarkkinoiden muuttuessa maailmanlaajuisesti yhä edistysellisemmiksi ja läpinäkyvimmiksi Metso katsoo, että Yhdysvalloissa ja Suomessa ylläpidettävän kaksinkertaisen listauksen tuoma arvo vähenee, ja
- Erityisesti vuonna 2005 käyttöönotettujen IFRS-standardien myötä Metso katsoo, että kaksinkertaisen listauksen ylläpitämiseen ja useiden taloudellisten raportointivelvoitteiden täyttämiseen liittyvät lisäkustannukset ja vai-va ovat siitä saatavaa hyötyä suuremmat.

(...)

Metso arvioi, että osakkeiden listauksen lopettaminen ja rekisteröinnin poistaminen saatetaan päätökseen vuoden 2007 kuluessa. (...)

Metso aikoo joka tapauksessa jatkaa SEC-raportointia joulukuuhun 2007, jolloin sen Yhdysvalloissa liikkeelle laskema SEC-rekisteröity joukkovelkakirja eräännyy. (...)

Metso ei ole järjestänyt ADS-osaketodistustensa tai tavallisten osakkeidensa listaamista missään muussa kansallisessa arvopaperipörssissä eikä tavallisten osakkeidensa julkista noteerausta muuta kautta Yhdysvalloissa. Metso aikoo kuitenkin pitää ADS-osaketodistuksiin liittyvän ADR-ohjelmansa Bank of New Yorkin kanssa sekä muuttaa osaketodistussopimustaan Bank of New Yorkin kanssa, jotta se vastaa rekisteröinnin poistamista. Pörssilistauksen loppumisen jälkeen on odotettavissa, että Metson ADS-osaketodistukset ovat suorakaupan (OTC) kohteena Yhdysvalloissa.

17.9.2007 julkaistussa pörssitiedotteessa⁹⁷ Metso vahvistaa, että Metson American Depositary Shares (ADS) -osaketodistusten noteeraus on lakannut New Yorkin pörssissä pörssitiedotteen julkaisupäivänä.

Myös UPM on päätyi samaan ratkaisuun kuin Metso: 5.12.2007 julkaistussa pörssitiedotteessa⁹⁸ UPM ilmoittaa lyhyesti, että UPM-Kymmene Oyj:n osakkeiden listaus päättyy New Yorkin pörssissä 5.12.2007 ja että kaupankäynti UPM:n osaketalletustodistuksilla jatkuu 6.12.2007 American Depositary Receipt -ohjelmassa (ADR) Yhdysvaltain OTC-markkinoilla.

Niin ikään Stora Enso päätyi vetäytymään New Yorkin pörssistä: 7.12.2007 julkaistussa pörssitiedotteessa⁹⁹ se ilmoittaa aikovansa lähteä New Yorkin pörssistä joulukuun 2007 loppuun mennessä. Stora Enso toteaa tiedotteessaan päätöksensä olevan toimintojensa yksinkertaistamista ja fokusointia tukevan strategiansa mukainen ja että se vähentää se-

⁹⁷ Metso. http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm. Luettu 23.1.2008.

⁹⁸ UPM. http://upm-kymmene.ir.hex.fi/ir/hex.ir.generator.servlet.IRServlet?common=company:UPM&common=template:100210&common=language:FI&common=format:HTML&NewsShow=news_id:282453&NewsShow=date:5-12-2007. Luettu 23.1.2008.

⁹⁹ StoraEnso. http://www.storaenso.com/CDAvgn/main/0,,1_-8861-18510-en,00.html. Luettu 23.1.2008.

kä monimutkaisuutta ja kustannuksia. Stora Enso toteaa myös, että sen osakkeella käydään kauppaa enimmäkseen OMX Pohjoismaisessa Pörssissä Helsingissä ja Tukholmassa, kun taas NYSE:n kautta tapahtunut kaupankäynti oli vain noin 5 % sen osakkeen päivittäisestä vaihdosta viimeisen vuoden aikana.

Ainoa suomalainen New Yorkin pörssiin ainakin toistaiseksi jäänyt pörssiyhtiö on siis Nokia. Nokia on pörssistä vetäytymisuutisten sijasta julkaissut internetsivuillaan toukuussa 2007 päivitettyä corporate governanceen¹⁰⁰ liittyvää aineistoa. Sivustoille on koottu keskitetysti hyvään hallintotapaan ja sen noudattamiseen liittyvää tietoa. Sieltä löytyy myös tilintarkastuskomitean peruskirja¹⁰¹, jossa kuvataan komitean kokoonpano ja sen jäsenten kelpoisuusvaatimukset, toimintatapa, määräysvalta ja velvollisuudet sekä täsmennetään vielä erikseen tarkastuskomitean rooli. Peruskirjassa viitataan Helsingin ja New Yorkin pörssien sääntöihin, mutta tärkeimpänä lakina peruskirjassa mainitaan Suomen laki. Samalta sivustoilta löytyy myös yleinen corporate governance -ohjeistus¹⁰², jossa viitataan suoraan myös Sarbanes-Oxley -lakiin. Näin ollen sekä Nokian henkilökunnalla että sijoittajilla ja analyytikoilla on täysi näkyvyys Nokian käytäntöihin kyseisen ohjeistuksen kautta, jota täydentää vielä Nokian oma ”Code of Ethics”¹⁰³ eli Nokia ylimmälle johdolle (CEO) ja talousjohdolle (CFO, controllerit) suunnattu ohjeistus hyvän hallintotavan mukaisista käytännöistä ja ohjeistuksen kohderyhmänä olevien henkilöiden tilivelvollisuudesta.

Nähtäväksi jää, millaisia päätöksiä Nokia aikoo jatkossa tehdä etenkin, kun sen Yhdysvaltain -toiminnot ovat merkittävästi pienentyneet viime vuosina tuotantolaitosten lopettamisten yhteydessä.

¹⁰⁰ Nokia. <http://www.nokia.com/A4126334>. Luettu 22.1.2008.

¹⁰¹ Nokia.

http://www.nokia.com/NOKIA_COM_1/About_Nokia/Sidebars_new_concept/Board_charters/audit_charter.pdf. Luettu 22.1.2008.

¹⁰² Nokia.

http://www.nokia.com/NOKIA_COM_1/About_Nokia/Sidebars_new_concept/Board_charters/Corp_Gov_Guidelines_July_2007.pdf. Luettu 22.1.2008.

¹⁰³ Nokia.

http://www.nokia.com/NOKIA_COM_1/About_Nokia/Sidebars_new_concept/Company_codes/codeofethics.pdf

4.2 CASE: esimerkki SOX404-projektin toteuttamisesta suomalaisessa tytäryhtiössä

Kun SOX:a alettiin implementoida eräässä Yhdysvaltalaisen yrityksen suomalaisessa tytäryrityksessä, kommentoi sen silloinen ostopäällikkö seuraavasti: ”Kun asioita pengotaan, alkaa tuntua, että joka paikkaa syyhyttää” (28.9.2004). Asianomainen yritys oli myyty Yhdysvaltalaiselle emoyritykselle jo joitakin vuosia aikaisemmin, mutta yli 200 henkilöä työllistänyttä yritystä oli kuitenkin johdettu hyvin suomalaisin periaattein. Sisäisiin kontrolleihin tai prosesseihin ei juuri oltu kiinnitetty huomiota ennen vuotta 2003 aloitettua toiminnanohjausjärjestelmän implementointiprojektia, jota SOX-projekti välittömästi seurasi. Yhteinen toiminnanohjausjärjestelmä pakotti suomalaisyrityksen noudattamaan konsernin yhteisiä prosesseja ja muutti huomattavasti useita toimintatapoja. Uusi tietojärjestelmä otettiin käyttöön heinäkuussa 2004, ja elokuussa 2004 alkoi SOX-projekti. Sen myötä ihmisten toimenkuvat jouduttiin miettimään uudelleen ja esimerkiksi maksuliikenteen hoitaminen olisi käytännössä edellyttänyt yhden ihmisen rekrytoimista, mutta lopulta työnjaosta saatiin sovittua silloisen henkilökunnan kesken.

Edellä mainitussa suomalaisessa tytäryhtiössä SOX 404 -projekti toteutettiin emoyhtiön antaman ohjeistuksen mukaisesti. Projektin omistaja oli yrityksen oma, riippumaton sisäinen valvontaelin (audit committee). Projekti toteutettiin syksyllä 2004.

Projekti oli jaettu seuraaviin vaiheisiin. Suluissa on kuhunkin vaiheeseen käytettäväksi suunniteltu aika. Projektin kokonaisaika oli suunnitelman mukaan 22 työviikkoa eli noin 4,5 kuukautta.

1. Projektisuunnitelma (1 viikko)
2. Prosessikuvaukset prosesseittain (7 viikkoa)
 - a. Myynti ja myyntisaatavat
 - b. Hankinta ja ostovelat
 - c. Materiaalihallinto
 - d. Tietohallinto
 - e. Verotus

- f. Käyttöomaisuus
 - g. Henkilöstöhallinto
 - h. Taloudellinen raportointi, tilinpäätösraportit
 - i. Rahoitus
3. Kontrollien identifiointi em. prosesseittain (2 viikkoa)
 4. Avainkontrollien arviointi em. prosesseittain (2 viikkoa, osin päällekkäin edellisen vaiheen kanssa)
 5. Kontrollien alustava testaus sekä dokumentaation, kontrollien ja prosessien päivittäminen em. prosesseittain (3 viikkoa)
 6. Prosessien yksityiskohtainen testaus em. prosesseittain (4 viikkoa)
 7. Testausvaiheen jälkeiset muutokset dokumentaatioon (3 viikkoa)

Prosesseista tehtiin Excel-muotoinen kontrollimatriisi (liite 4), johon listattiin kaikki prosessit aliprosesseineen, identifioituun toimintoon liittyvät riskit ja sisäiset kontrollit, arvioitiin kontrollin tyyppi (esimerkiksi käyttäjätunnus, tietojärjestelmän konfigurointi, käyttöoikeus, täsmäytys tai johdon hyväksyntä), arvioitiin prosessin vaikutus tilinpäätöstietoihin ja ryhmiteltiin ne COSO-kategorioittain (control activities, control environment, risk assesment, information & communication, monitoring). Suuri osa sisäisistä kontrolleista liittyi yrityksessä käytössä olevan integroidun tietojärjestelmän toimintoihin ja suojauksiin.

Prosessikuvauksien laatimisessa helpottivat emoyhtiön antamat mallit emoyhtiön omista prosesseista. Prosessikuvauksissa oli kuitenkin paljon lokalisoimista, sillä vaikka kesäkuussa 2004 käyttöön otetun uuden tuotannonohjausjärjestelmän myötä suuri osa prosesseista yhdenmukaistettiin, monissa toimintatavoissa oli kuitenkin huomattavia maa-kohtaisia eroja. Esimerkkinä tästä on maksuliikenne, joka USA:ssa hoidetaan pääasiassa sekkimaksuina kun taas Suomessa on erittäin pitkälle kehitetty elektroninen maksuliikenne. Muun muassa viitemaksuja ei tunneta missään muualla kuin Suomessa, joten näiltä osin prosessikuvauksetkin ovat täysin ainutlaatuisia.

Kontrollien identifioinnissa, avainkontrollien arvioinnissa ja testauksessa sekä dokumentoinnissa käytettiin ulkopuolista konsulttia asiantuntijayhteisö Deloitteelta. Yhtymän tilintarkastajana toimi KPMG, joten käyttämällä toista asiantuntijayhteisöä pyrittiin turvaamaan konsultin riippumattomuus ja testien luotettavuus.

Konsultin tehtävänä oli paikallisen organisaation tukemana käydä läpi kohdeyrityksen prosessit sekä niissä piilevät kontrolliriskit ja testata, miten hyvin kontrollit toimivat ja miten tunnollisesti niitä noudatetaan. Oleellista oli myös havaita kontrollit, jotka puuttuivat kokonaan

Alla on esimerkkejä erilaisista kontrolleista:

1. Tietojärjestelmään liittyvät

- 1.1. Käyttäjätunnukset: vain asiaankuuluvilla henkilöillä on pääsy yrityksen tietojärjestelmiin. Pääsy on harkittu ja rajattu tietojärjestelmittäin, pääkäyttäjän rooli on eriytetty varsinaisen käyttäjän roolista.
- 1.2. Käyttöoikeudet: esim. ostolaskuja tarkastavalla henkilöllä ei voi olla oikeutta tehdä ostotilausta järjestelmään eikä muodostaa maksuajoa.
- 1.3. Muutosprosessi: esimiehen ja toiminnosta vastaavan henkilön hyväksynnit vaaditaan käyttäjätunnusten ja/tai käyttöoikeuksien luomiseksi. Muutoksista pidetään lokia.

2. Raportit, tulosteet, tositteet

- 2.1. Päivätyt ja allekirjoitetut raportit ja tulosteet
- 2.2. Tositeaineistossa tapahtuman varmentavat liitteet, tekijän allekirjoitus ja esimiehen hyväksyntämerkintä
- 2.3. Esim. allekirjoituksin varmenneet maksatuslistat; allekirjoittajan eli hyväksyjän tulee olla eri henkilö kuin maksuehdotuksen tekijän
- 2.4. Tarkistus- ja työlistat, jotka myös päivätään ja allekirjoitetaan
- 2.5. Tietojärjestelmästä raporttiin tuleva tulostuspäivä/lokitiedostot
- 2.6. Luottamuksellisen aineiston säilyttäminen lukituissa tiloissa tai lukituissa kaapeissa

3. Käyttäjähjeistus, toimintaohjeet

- 3.1. Yhteiset, hyväksytyt toimintatavat ja käytännöt
- 3.2. Tietojärjestelmän ulkopuoliset hyväksyntäprosessit, esimerkiksi hankinta- ja investointiehdotukset ja hyväksyntävaltuudet
- 3.3. Prokuraaoikeudet

3.4. Sijaisuusjärjestelyt

Esimerkkiyrityksessä osa kontrolleista rakennettiin projektin aikana, esimerkiksi aiemmin mainitun maksuliikenteen osalta oli välttämätöntä muokata toimenkuvia ja eri tietojärjestelmien (taloushallinto, pankkiohjelmisto) käyttöoikeuksia hyvin paljon, jotta vaaralliset työyhdistelmät pystyttiin eliminoimaan. Suomalaisissa yhtiöissä, etenkin pienissä organisaatioissa, on perinteisesti luotettu työntekijöihin ja uskottu, etteivät he käytä asemaansa tai valtuuksiansa väärin. Näin oli tehty myös esimerkkiyhtiössä. Sarbanes-Oxleyn myötä näin ei voinut enää ajatella: useiden ihmisten työnkuvia oli pakko muuttaa varsin radikaalisti, jotta Sarbanes-Oxleyn vaatimukset voitiin täyttää. Pienessä organisaatiossa lomitus- ja sijaisjärjestelyt ilman ulkopuolista apua kävivät projektin myötä käytännössä mahdottomiksi, niihin ei enää yksinkertaisesti löytynyt tekijöitä, joiden työyhdistelmä ei olisi ollut ristiriidassa SOX-kontrollien kanssa. Riskinä tässä onkin se, että kontrollien noudattaminen loma-aikoina, etenkin kesäaikana, höltyy. Mietittäväksi jää, mikä on kontrollien todellinen arvo: puoltavan tilintarkastuslausunnon saaminen vai prosessien pysyvä muokkaaminen ja aito luottamus yrityksen sisäisiin kontrolleihin?

SOX404-projektin kiistämätön hyöty oli, että kontrollit, joiden olisi jo pitänyt olla kunnossa, saatiin Sarbanes-Oxley -lakiin vedoten pakotettua kuntoon. Toisaalta tämä kielii yhtiön sisäisestä velttoudesta ja jämäkkyyden puutteesta ja toisaalta jatkuvan valvonnan puuttumisena. Vaikka suomalaiset pitävät itseään rehellisenä kansana, jota ei tarvitse valvoa, en kuitenkaan uskaltaisi tuudittautua tällaiseen valheellisena pitämäni turvallisuudentunteeseen.

Yhtiön varsinaiset tilintarkastajat testasivat kontrollit vuodenvaihteessa vielä omalta osaltaan ja antoivat esimerkkiyritykselle puoltavan lausunnon. Projektin jälkeen sisäisiä kontrolleja ylläpidetään jatkuvan prosessin muodossa: varsinaiset tilintarkastajat tekevät pistokokeita itse valitseminaan ajankohtina minkä tahansa ajankohdan materiaalista eli kontrollien laiminlyömiseen ei ole varaa - kesäaikanaakaan.

Tein joitakin yksittäisiä havaintoja SOX-projektista sen edistyessä. Panin merkille mm. sen, että kontrollien testauksessa ainakin ensimmäisenä vuonna keskityttiin nimenomaan niihin prosesseihin, jotka olivat käytössä emoyhtiössä USA:ssa. Suomalaisen tytäryhtiön joiltakin osin poikkeavat prosessit eivät kaikilta osin päätyneet lainkaan kont-

rolloitavien ja testattavien prosessien listalle. Kyseessä lienee osittain myös organisatorakenteesta johtunut vääristymä: Euroopan yhtiöiden taloushallinnosta vastasi keskitetysti englantilainen henkilö, joka suodatti joitakin asioita oman ymmärryksensä ja prioriteettiansa mukaan ennen kuin ne päätyivät yhdysvaltalaisen emoyhtiön talousjohdolle ja sisäiselle tarkastukselle. Tällainen lähestymistapa oli omiaan aiheuttamaan tunteen kaksinaismoralismista ja kontrollipuutteista; toisaalta kyse oli myös puutteista koordinaatiossa, sillä Suomessa saatettiin olettaa asian olevan keskitetyn hallinnon kontrollin alaisena, kun se olisi todellisuudessa pitänyt kontrolloida erikseen tytäryhtiössä.

Lisäksi monilta osin kontrollit todettiin riittäviksi, koska tietyn asemavaltuutuksen omaavat henkilöt olivat allekirjoittaneet vaaditut dokumentit. Esimiehen piti allekirjoittaa esimerkiksi maksuajojen poikkeuslistat, mikä ei luonnollisestikaan itsessään taannut, että hän olisi todellisuudessa tehnyt jotakin.

Jäin itse miettimään, miten käytännössä voitaisiin varmistaa se, että allekirjoitus tosiasiallisesti oikeuttaa tehdyn transaktion ja ettei allekirjoituksia tehdä jälkikäteen esimerkiksi kerran kuukaudessa urakalla tai juuri ennen tarkastusta.

Lisäksi liian pitkälle viedyt kontrollit veivät huomion itse asiasta, sisältö ennen muotoa-periaate ei enää toiminut. Talouspäällikön oli allekirjoituksellaan hyväksyttävä esimerkiksi kaikki kuukausittaiset tilinpäätöstitteet, vaikka ne olivat täysin vakioituja ja ammattitaitoisen kirjanpitäjän tekemiä. Se tuntui melkoiselta ajanhaaskaukselta: turhilta, hidastavilta ja prosessia pahasti raskaammaksi tekeviltä työvaiheilta ja liian suurelta, jatkuvalta epäilyltä. Työskentelyilmapiiristä oli tulossa turhan raskas ja ahdistava.

Luultavasti myös tässä yhtiössä on kehitetty kontrolleja ja niiden testausta kuluneina vuosina huomattavasti. Alussa kaikki kuitenkin pyrittiin tekemään ehkä liiankin tarkasti ja täsmällisesti ja prosessi tuntui hyvin raskaalta ja epäselvältä, josta hyvänä esimerkkinä on ilmiantojärjestelmiä koskenut tiedotus. Kaikki suomalaisen tytäryhtiön työntekijät saivat kesällä 2004 emoyhtiöstä sähköpostin, jossa kerrottiin yhtiön audit committeesta ja tavoista, joilla siihen tulisi ottaa yhteyttä, mikäli väärinkäytöksiä havaittaisiin. Koska johto ei mitenkään kommentoinut viestiä suomalaisessa tytäryrityksessä, työntekijät olivat hämmentyneitä: suomalaiset eivät olleet tottuneet ilmiantojärjestelmään ei-

vätäkä itse asiassa tietneet, miksi sellainen lanseerattiin. Olisi ollut toivottavaa, että tytäryhtiössä tiedonvälitys ja muutoksenhallinta olisivat henkilöstön osalta toimineet paremmin, sillä Sarbanes-Oxley ei ollut lainkaan niin tuttu tai konkreettinen asia Suomessa kuin Yhdysvalloissa. Toinen huomioitava asia oli raportointi henkilökunnalle: edes asianosaiset (esimerkiksi ostopäällikkö) eivät missään vaiheessa saanut palautetta mahdollisista kontrollipuutteista, joten kontrollien kehittäminen jäi näiltä osin puolitiehen.

Kun otetaan huomioon projektin aikataulu ja se, että kenelläkään ei vielä ollut kokemuksia kyseisestä prosessista, vietiin se kuitenkin teknisesti varsin onnistuneesti läpi. Itse korostaisin kuitenkin kommunikaation ja palautteen merkitystä, jotta prosessi saataisiin hiottua kuntoon ja kontrolleja ja niiden toteutuksesta saatuja tuloksia voitaisiin aidosti hyödyntää organisaation eri osissa mm. prosessien kehittämiseen.

Myöhemmin syksyllä 2006 aiemmin mainitsemani ostopäällikkö kertoi, miten SOX-tarkastajia oli käynyt sekä emoyhtiöstä että tilintarkastusyhteisöstä useita kertoja ja tarkastuskäynneistä oli oletettavasti tullut palauteraportti yritykseen, kuten myös vuosina 2004 ja 2005. Raportit vastaanottanut talousosasto ei kuitenkaan ollut koskaan jakanut tietoa saamastaan palautteesta muille osastoille missään muodossa, ei sen paremmin kirjallisena kuin suullisenaakaan: mitään yhteisiä palautetilaisuuksia ei oltu järjestetty sen paremmin esimiehille kuin työntekijöillekään. Onkin hyvin vaikea ymmärtää, miten kyseinen organisaatio pystyi käyttämään saamansa palautetta toimintojensa kehittämiseen, kun tarkastuksen tulokset pidettiin tiukasti talousjohtajan ja kenties johtoryhmän tiedossa. Tämä lienee myös SOX:n hengen vastaista sikäli, että ainakin SEC:n ja PCAOB:n tarkoituksena on ollut prosessin evoluutio: prosessin helpottuminen useiden tarkastuskierrosten ja virheistä oppimisen myötä.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Sarbanes-Oxley -lakia edeltäneet tapahtumat ovat ääriesimerkki siitä, miten päämies-agentti -teoria voi pettää agentin alkaessa maksimoida omia voittojaan päämiehen kustannuksella.

Sarbanes-Oxley -laki uudisti rajusti sisäisiä kontroleja koskevia pelisääntöjä – sääntöjä, joiden olisi hyvän kirjanpitotavan, hyvän tilintarkastustavan ja tavallisen maalaisjärjenkin mukaan olla varsin itsestään selviä. Lisäksi, kuten olen luvussa 2.2.2 todennut, sisäisellä tarkastuksella on Yhdysvalloissa pitkä historia. Sääntöjä ei kuitenkaan noudatettu, vaan menestyvänä ja hyvämaineisena yrityksenä pidetty, merkittävä työnantaja Enron lankesi kirjanpidon vääristelyyn. Tunnetun tilintarkastusyhteisön Arthur Andersenin osoitettiin olleen yksi peluri koko maailmaa hätkähdyttäneessä skandaalissa. Enronin romahduksen myötä myös Arthur Andersenin tarina päättyi ja sen liiketoiminnot pilkottiin ja myytiin muille tilintarkastusyhteisöille, joista tuli Andersenin alasajon myötä Big Four. Arthur Andersen oli ollut yhteiskunnan kulmakivi, sen olisi pitänyt tietää säännöt ja myös noudattaa niitä. Yhteiskunta pettyi ja säikähti, kun käytännössä kaikki ne tahot, joiden oli perinteisesti odotettu huolehtivan portinvartijan roolista ja takaavan sijoittajille ja tavallisille kansalaisille mahdollisuuden turvallisuudentunteeseen, pettivätkin heidän odotuksensa. Tapahtumien taustalta löytyi yksi yhteinen nimittäjä: ahneus.

Tilanne oli outo ja ainutlaatuinen ja julkisen vallan omaksuma vahva rooli ja nopeat vastineet olivat ainoa tehtävissä oleva keino, jotta sisäisiin kontroleihin kohdistunut uudistus ei ensisäikähdyn jälkeen olisi jäänyt toteuttamatta. Sarbanes-Oxley takaa viranomaisille lakiin perustuvan mahdollisuuden puuttua asioihin ja uhata erilaisilla sanktioilla. Nopea toiminta oli myös tarpeen Yhdysvaltojen tahriintuneen maineen parantamiseksi: maailmanmahti joutui myöntä-

mään, että US GAAP:ssakin oli aukkoja ja että ne oli välittömästi tukittava¹⁰⁴. Kuitenkin, kun otetaan huomioon sisäisen tarkastuksen historia Yhdysvalloissa ja aiempi lainsäädäntö, Sarbanes-Oxley voi kuitenkin tuntua ylireagoinnilta tilanteessa, jossa pörssikurssit olivat muutenkin kääntyneet laskuun pörssikuplan puhjetessa. Nähtävästi kuitenkin todettiin, että ainoastaan nopea ja radikaali reagointi voisivat palauttaa sijoittajien luottamuksen. Toisaalta aiempi lainsäädäntö ei ollut riittävän tehokasta ja siksi tarvittiin uusi, tehokkaampi laki.

Eräänä selittävänä tekijänä sisäisten kontrollien pettämiselle lienee se, että Yhdysvalloissa rahan ja varakkuuden merkitys on erittäin korostunut. Säädökset olivat olemassa, mutta niitä ei joko noudatettu lainkaan tai sitten niitä kierrettiin taidokkaasti vuosikausia, minkä mahdollisti useiden toimijoiden systemaattiselta vaikuttanut yhteistoiminta. Käsite ”amerikkalainen unelma” tuonee useimmille mieleen optimismin, idealistisen uskon yksilön oikeuksiin ja haaveen menestyksestä, jota mitataan nimenomaan ulkoisilla tekijöillä ja vaurauden määrällä. Portinvartijoiden toimintaa Enronin tapauksessa tarkastellessani havaitsin, että useimmilla oli eturistiriitoja roolissaan ja että eturistiriidan aiheutti suuremman henkilökohtaisen edun, rahan, tavoittelu. Yhdysvalloissa on periaatteessa mahdollista tulla miljonääriksi yhdessä yössä, mutta vastaavasti pudotus takaisin keskinkertaisuuteen voi tapahtua seuraavana yönä. Enronin tapauksessa yrityksen ylin johto harjoitti varsin johdonmukaista tietojen manipulointia ja salailua taatakseen omat jättioptionsa ja kuten olen todennut, hyväkään sisäinen kontrolli ei voi ikinä taata täyttä varmuutta yrityksen talousinformaation oikeellisuudesta. Lisäksi, mikäli yrityskulttuuri ja etenkin sen ylimmän johdon etiikka ovat korruptoituneita, se heijastuu luonnollisesti koko yritykseen sen teknisistä kontrollivalmiuksista riippumatta.

Lisäksi sosiaaliturvan rakenne Yhdysvalloissa on omiaan säikäyttämään lainsäätäjän, kun jotakin Enronin konkurssin kaltaista tapahtuu. Koska useimmat maksavat itse eläketurvansa joko suoraan tai sijoittamalla Enronillakin käytössä olleen 401(k)-järjestelmän kautta, on työntekijän tulevaisuus vaakalaudalla hänen eläkesijoituksensa romahtaessa yrityksen mennessä konkurssiin. Lisäksi

¹⁰⁴ TI-USA. <http://www.sec.gov/rules/proposed/s73902/fheimann1.htm>. Luettu 25.5.2005

Yhdysvalloissa työttömyysturva on olematon, kuten myös sosiaaliturva siinä muodossa, kuin me suomalaiset sen tunnemme, joten työttömyys ja sitä seuraava säännöllisten tulojen ja työnantajan maksaman sairausvakuutuksen loppuminen ovat monille täydellinen katastrofi. Kun otetaan vielä huomioon yhdysvaltalais-ten vuosia jatkunut raskas luotonotto ja ylivelkaantuminen ja luottoyhtiöiden aggressiivinen perintäpolitiikka, tarkoittaa Enronin kaltainen romahdus monille syrjäytymistä tai vähintäänkin huomattavia taloudellisia ongelmia. Yhdysvalloissa ei yksinkertaisesti ole varaa tähän, kuten ei myöskään siihen, että sijoittajat vetäytyisivät pois Yhdysvaltain pääomamarkkinoilta.

Vaikutus tilintarkastusprofessionille on niin ikään merkittävä: vaikka jatkossa onkin tarkoitus kehittää Sarbanes-Oxley 404:n soveltamista siten, että se niveltyy osaksi normaalia vuositilintarkastusta (SEC, 2005–74), lisää Sarbanes-Oxley kuitenkin tarkastustyötä. SOX404 on myös lisännyt asiaan paneutuneiden konsulttien työsarkaa ja luonut kokonaan uuden asiantuntijaryhmän. Jonkinlaisena ongelmana voitaneen kuitenkin pitää sitä, että Sarbanes-Oxley ei varsinaisesti säätele itse kirjanpitäjiä, jotka Yhdysvalloissa noudattavat erittäin yksityiskoh- taisen ja laajan US GAAP:n määräyksiä. Yhdysvalloissa kirjanpitäjät ovat mää- ritelleet oman roolinsa kapeasti¹⁰⁵, jolloin US GAAP nähdään enemmänkin sääntökokoelmana kuin kokoelmana käytäntöjä, mikä puolestaan näkyy mekaa- nisuusena: kirjanpitäjät pyrkivät välttämään mahdollisia oikeustoimia pitäyty- mällä tiukasti US GAAP:n määräyksissä. Näenkin, että Suomessa käytössä ole- va kirjanpitolakia täydentävä hyvä kirjanpitolakia on luonteeltaan erinomainen työkalu, joka mahdollistaa lain pitämisen suhteellisen lyhyenä ja sallii suu- remman joustavuuden ohjeistuksen päivittämisessä ja täydentämisessä.

Odotukseni ennen kirjoitustyöhön ryhtymistä oli, että laki itsessään toisi monia hyviä asioita, mutta että sen toteuttamistapa tulisi muuttumaan tulevina vuosina. Mielestäni tapa, jolla Sarbanes-Oxleytä on yrityksissä, mukaan lukien entinen työantajayritykseni, toteutettu, on ollut aivan liian raskas sekä taloudellisesti että ajankäytöllisesti. Olin sitä mieltä, että Sarbanes-Oxley -lakia on toteutettu liian kirjaimellisesti ja yrityksen rajalliset voimavarat huomioimatta. SEC:n Commis-

¹⁰⁵ Coffee 2006, 369–370

sion Statement on Implementation of Internal Control Reporting Requirements -raportti¹⁰⁶ ja lukuisat muut tässä tutkielmassa käyttämäni lähteet vahvistavat ja tukevat käsitystäni: myös SEC on päätenyt saamansa palautteen perusteella toteamaan, että ensinnäkin Sarbanes-Oxleyn pykälä 404 itsessään on saanut aikaan hyötyjä, joihin lukeutuu muun muassa ylimmän johdon kasvanut kiinnostus sisäisiä kontroleja kohtaan. Toisaalta, Sarbanes-Oxley 404:n implementointikulut ovat olleet huikeat ja vaikka osa kustannuksista onkin kertaluonteisia, prosessin aloittamiseen liittyviä kustannuksia, nielee Sarbanes-Oxley -lain mukainen prosessi koko ajan rahaa. Sen vuoksi implementointiprosessia täytyy parantaa, jotta se olisi tehokkaampi ja taloudellisempi.

Monet etenkin pienet ja ulkomaiset yritykset ovat reagoineet lakiin vetäytymällä Yhdysvaltain pörssistä välttääkseen raskaan raportoinnin ja sen mukanaan tuoman valvonnan ja kustannukset. Näiltä osin voinee todeta, että Sarbanes-Oxley ei ole saavuttanut tavoitettaan sijoittajien intressien turvaamisessa, koska tämä kaventaa heidän sijoitusmahdollisuuksiaan tai ainakin näkyvyyttään kyseisiin yrityksiin.

On todennäköistä, että Sarbanes-Oxley toimii myös pelotteena: lienee suhteellisen vaarallista antaa markkinoilla kuva, ettei pysty tai halua toteuttaa Sarbanes-Oxley 404:n vaatimuksia. Se saatettaisiin helposti tulkita oireeksi siitä, että yrityksellä on jotakin salattavaa ja vaikutukset oman pääoman ehtoihin markkinoihin saattaisivat olla yritykselle epäsuotuisat. Alussa spekulointi ajatuksella, että Sarbanes-Oxley -lain mukaiset muutokset jätettäisiin implementoimatta, mutta riittävän monen Yhdysvaltain pörseissä noteeratun yrityksen olisi pitänyt ajatella samoin, jotta niin olisi kannattanut toimia. Toisaalta, Sarbanes-Oxleyn pykälässä 906 on määritelty huomattavasti aiempaa kovemmat sanktiot yritysjohdolle, mikäli se ei pysty antamaan pykälän 404 mukaista vakuutusta¹⁰⁷. Rangaus on enintään miljoonan USD:n sakko ja/tai enintään 10 vuoden vankeus, mikäli tilinpäätös vahvistetaan tietoisesti virheellisin perustein, mutta peräti viisi miljoonaa USD:a ja/tai 20 vuoden maksimivankeus, mikäli lisäksi pyritään tie-

¹⁰⁶ SEC. <http://www.sec.gov/news/press/2005-74.htm>. Luettu 24.5.2005.

¹⁰⁷ FindLaw. <http://corporate.findlaw.com/industry/corporate/docs/pub1107.204.html>. Luettu 12.5.2005.

toisesti toimimaan lainvastaisesti. Sanktiot ovat niin isoja, että yritysjohto halunee suoriutua Sarbanes-Oxley 404:stä mahdollisimman puhtain paperein.

Value for money -ajattelun mukaan Sarbanes-Oxley 404:n toteuttamiseen on tuhlattu kenties turhan paljon voimavaroja eli vaikka paljon onkin saavutettu, myös investointi on ollut mittava. Suurelta osin kyse on kuitenkin ollut yritysten ja mahdollisesti heitä tukevien SOX-konsulttien tulkinnasta ja tulevaisuudessa ylilyöntejä pystyttäneen välttämään paremmin.

Uskon, että Sarbanes-Oxley on tullut jäädäkseen ja on mahdollista, että jotakin vastaavaa tullaan esittämään myös EU:ssa. EU:ssa tilintarkastajan vastuuta ollaan kuitenkin rajoittamassa: komissio valmistelee asiasta aloitetta. Komissio on pyytänyt eri sidosryhmiltä palautetta mahdollista aloitetta varten¹⁰⁸. Eräissä EU-maissa (Itävalta, Belgia, Saksa, Kreikka, Slovenia ja Iso-Britannia) tilintarkastajan vastuu on jo ollut rajoitettu ja nyt useat muutkin EU-maat harkitsevat samaa¹⁰⁹. Sidosryhmiltä saadun palautteen mukaan kaikki tilintarkastusalan edustajat tukevat uudistusta samoin kuin suuri osa muista vastaajista. Ongelma-kohtia, joihin uudistuksella haetaan ratkaisua, ovat tilintarkastajan suoja valtavissa menetyksissä, tilintarkastusmarkkinoiden tehokkuuden vaarantuminen tilintarkastusalan keskittyessä yhä harvemmille toimijoille, ”deep pocket syndrome” eli jatkuvan maksajan rooliin joutumisen pelko, vastuuvakuutusehdot ja mahdolliset puutteet tilintarkastusten laadussa, mikäli tilintarkastajan vastuuta rajoitetaan. Voisi kuvitella, että tilintarkastusten laatu tulisi kärsimään, mikäli tilintarkastajan vastuuta rajoitetaan. Toisaalta kyseisen profession kiinnostavuus on heikentynyt etenkin siihen kohdistuvien raskaiden vastuiden ja velvollisuuksien vuoksi ja sikäli vastuut ja niiden rajallisuus voisi olla järkevää määritellä EU-tasolla sisämarkkinoiden turvaamiseksi ja uusien toimijoiden saamiseksi alalle, vaikka tilintarkastusta on perinteisesti säännelty enemmän subsidiariteettiperiaatteella maakohtaisesti.

¹⁰⁸ Directorate General.

http://ec.europa.eu/internal_market/auditing/docs/liability/summary_report_en.pdf. Luettu 29.1.2008.

¹⁰⁹ FEE. <http://www.fee.be/fileupload/upload/Auditors%20Liability2962007441445.pdf>. Luettu 29.1.2008.

Petos, epäily, sisäinen kontrollointi, sisäinen tarkastus, kohtuullinen varmuus, riskianalyysi, tasekupla – siinä käsitteitä, joihin törmäämme jatkuvasti. Edes Suomessa emme enää ole turvassa ympäröivän maailman melskeeltä, Töölön Matkatoimiston konkurssi ja kavallusepäilyt¹¹⁰ ovat tästä parin vuoden takainen ja monia suomalaisia koskettanut esimerkki. KHT-tilintarkastajakaan ei tässä tapauksessa pystynyt takaamaan tiedon oikeellisuutta. Miten meistä kukaan voi loppujen lopuksi saavuttaa ”kohtuullisen varmuuden” ja mihin voimme luottaa?

¹¹⁰ Laurila, AL 12.5.2005

6 LÄHTEET

Elektroniset lähteet

Advisory Committee on Smaller Public Companies. Final Report of the Advisory Committee on Smaller Public Companies to the U.S. Securities and Exchange Commission. April 23, 2006. Luettu 6.9.2006. <http://www.sec.gov/info/smallbus/acspc/acspc-final-report.pdf>

BBC News. 2002. Andersen Guilty in Enron Case. 15.6.2002. Luettu 7.4.2006. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/2047122.stm>

BBC News. 2002. Enron scandal at-a-glance 22.8.2002. Luettu 7.4.2006. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/1780075.stm>

COBIT. Luettu 27.1.2008. <http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=COBIT6&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=55&ContentID=31519>

COSO. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Luettu 7.4.2006. <http://www.coso.org/>.

COSO. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004. Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Executive Summary. September 2004. Luettu 15.11.2004. http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf

COSO. Internal Control - Integrated Framework. Executive summary. Luettu 15.2.2005. http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm

COSO. Enterprise Risk Management - Integrated Framework. (Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan). Luettu 22.1.2008. http://www.coso.org/Publications/erm/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Finnish.pdf

CRA International. Sarbanes-Oxley Section 404 Costs and Implementation Issues: Spring 2006 Survey Update. Luettu 5.9.2006. http://www.s-oxinternalcontrolinfo.com/pdfs/CRA_III.pdf

Deloitte. Deloitte's point of View. Sarbanes-Oxley Compliance. A Bridge to Excellence. Luettu 31.8.2005. http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_assur_POV%281%29%281%29.pdf.

Deloitte. SOX Optimization: Improving Compliance Efficiency and Effectiveness. Luettu 19.1.2008. http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_assur_sofoptimization_090707.pdf

Directorate General for Internal Market and Services. Consultation on Auditors' Liability. Luettu 29.1.2008.

http://ec.europa.eu/internal_market/auditing/docs/liability/summary_report_en.pdf

Enron. *Enron Annual Report 2000.* Luettu 23.5.2005.

<http://www.enron.com/corp/investors/annuals/2000/ar2000.pdf>

Fédération des Experts Comptables Européés – European Federation of Accountants. Auditors' Liability. Fact Sheet No. FST 06/07. Luettu 29.1.2008.

<http://www.fee.be/fileupload/upload/Auditors%20%20Liability2962007441445.pdf>

Financial Executives International. FEI Survey: Sarbanes-Oxley Compliance Costs are dropping. Luettu 5.9.2006. http://www2.fei.org/files/spacer.cfm?file_id=2110.

FindLaw. Indictment (T. 18, U.S.C., §§ 1512(b)(2) and 3551 et seq.). United States of America against Arthur Andersen, LLP. Luettu 7.4.2006.

<http://news.findlaw.com/hdocs/docs/enron/usandersen030702ind.html>

FindLaw. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Luettu 12.5.2005.

<http://corporate.findlaw.com/industry/corporate/docs/publ107.204.html>.

Greenspan, Alan. The Federal Reserve Board: Testimony of Chairman Alan Greenspan. Before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, U.S. Senate, July 16, 2002. Luettu 23.5.2005.

<http://www.federalreserve.gov/boarddocs/hh/2002/july/testimony.htm>

IT Governance Institute. About ITGI. Luettu 27.1.2008.

http://www.itgi.org/template_ITGI.cfm?Section=About_ITGI&Template=/Content-Management/HTMLDisplay.cfm&ContentID=19648

IT Governance Institute. About IT Governance. Luettu 27.1.2008.

http://www.itgi.org/template_ITGI.cfm?Section=About_IT_Governance1&Template=/ContentManagement/HTMLDisplay.cfm&ContentID=19657

IT Governance Institute. IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley. The Role of IT in the Design and Implementation of Internal Control Over Financial Reporting. 2nd edition. September 2006. Luettu 27.1.2008.

<https://www.isaca.org/AMTemplate.cfm?Section=Deliverables&Template=/MembersOnly.cfm&ContentFileID=14234>

The Institute of Internal Auditors. Internal Auditing's Role in Sections 302 and 404 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002, s. 6. Luettu 24.3.2005.

<http://www.theiia.org/download.cfm?file=1655>.

Jesover, Fianna- Kirkpatrick, Grant. OECD. The Revised OECD Principles of Corporate Governance and Their Relevance to Non-OECD Countries. OECD 29.11.2004. Tulostettu 25.5.2005. <http://www.oecd.org/dataoecd/41/38/33977036.pdf>

KPMG. 2003. Suomalaisjohtajien ja sijoituspäättäjien näkemykset corporate governan-cesta. 8.5.2003. Tulostettu 14.9.2004. www.kpmg.fi

KPMG. 2005. Corporate governance -suositus 2004 vuosikertomuksissa. Luettu 12.5.2005. www.kpmg.fi.

Metso. Pörssitiedote 3.4.2007. Luettu 23.1.2008.
<http://www.metso.com/news/newsdocuments.nsf/Web2NewsDoc/7EB634821F708621C22572B20036D2FC?OpenDocument&ch=ChMetsoWebFin&id=7EB634821F708621C22572B20036D2FC&>.

Metso. Pörssitiedote 26.7.2007. Luettu 23.1.2008.
<http://www.metso.com/news/newsdocuments.nsf/Web2NewsDoc/79070B60B11AD5E8C2257324002B30BF?OpenDocument&ch=ChMetsoWebFin&id=79070B60B11AD5E8C2257324002B30BF&>

Metso. Pörssitiedote 17.9.2007. Luettu 23.1.2008.
http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm

New York Stock Exchange. Listed Company Directory.
<http://www.nyse.com/about/listed/6.html?country=Finland>. Luettu 17.8.2006

Nokia. Nokia vuonna 2004. Tilinpäätös 2004. Luettu 24.5.2005. www.nokia.com.

Nokia. Corporate Governance. Luettu 22.1.2008. <http://www.nokia.com/A4126334>

Nokia. 2007. Audit Committee Charter at Nokia. Luettu 22.1.2008.
http://www.nokia.com/NOKIA_COM_1/About_Nokia/Sidebars_new_concept/Board_charters/audit_charter.pdf

Nokia. 2007. Corporate Governance Guidelines at Nokia. Luettu 22.1.2008.
http://www.nokia.com/NOKIA_COM_1/About_Nokia/Sidebars_new_concept/Board_charters/Corp_Gov_Guidelines_July_2007.pdf.

Nokia. 2007. Code of Ethics for the Principal Executive Officers and the Senior Financial Officers. Luettu 22.1.2008.
http://www.nokia.com/NOKIA_COM_1/About_Nokia/Sidebars_new_concept/Company_codes/codeofethics.pdf

OECD. OECD Principles of Corporate Governance: 2004. Luettu 22.9.2004.
<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>.

Oversight Systems. The 2006 Oversight Systems Financial Executive Report on Sarbanes-Oxley. Luettu 6.9.2006. http://www.oversightsystems.com/whitepapers/Oversight_2006_SOX_Survey.pdf.

Oxley, Mike. Congressman Mike Oxley. Luettu 23.5.2005.
<http://www.mikeoxley.org/issues.php>
Public Company Accounting Oversight Board, PCAOB. Luettu 23.5.2005.
<http://www.pcaobus.org/>

Public Company Accounting Oversight Board, PCAOB. March 9, 2004. Auditing and Related Professional Practice Standards. Auditing Standard No. 2 – An Audit of Inter-

nal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements. Luettu 5.9.2006.

http://www.pcaobus.org/Rules/Rules_of_the_Board/Auditing_Standard_2.pdf

Public Company Accounting Oversight Board, PCAOB. May 24, 2007. PCAOB Release No. 2007-005. Auditing Standard No. 5 – An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated With an Audit of Financial Statements. Luettu 20.1.2008. http://www.pcaobus.org/Rules/Docket_021/2007-05-24_Release_No_2007-005.pdf

Public Company Accounting Oversight Board, PCAOB. Auditing Standard No. 5 – An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated With an Audit of Financial Statements. Luettu 20.1.2008.

http://www.pcaobus.org/Rules/Rules_of_the_Board/Auditing_Standard_5.pdf

Public Company Accounting Oversight Board, PCAOB. May 16, 2005. Staff Questions and Answers Auditing Internal Control Over Financial Reporting. Luettu 5.9.2006.

http://www.pcaobus.org/Standards/Staff_Questions_and_Answers/2005/05-16.pdf.

Quickley Jim. CEO, Deloitte & Touche LLP. Luettu/kuunneltu 31.8.2005.

<http://www.deloitte.com/dtt/article/0%2C1002%2Ccid%25253D32560%2C00.html>

Sarbanes, Paul S. United States Senator Paul S. Sarbanes. Luettu 23.5.2005.

<http://sarbanes.senate.gov/>

Sisäiset tarkastajat r.y. Luettu 24.5.2005.

<http://www.theiia.fi/?sc=5299&sc2=5392&sa=85251>

Stora Enso. Stock Exchange Release 7.12.2007. Luettu 23.1.2008.

http://www.storaenso.com/CDAvgn/main/0,,1_-8861-18510-en,00.html

Transparency International USA. TI-USA Statement on Corporate Governance and Accounting Reforms. 8.11.2002. Luettu 25.5.2005.

<http://www.sec.gov/rules/proposed/s73902/fheimann1.htm>

UPM-Kymmene Oyj. Vuosikertomus 2004. Luettu 24.5.2005. www.upm-kymmene.fi.

UPM-Kymmene Oyj. Pörssitiedote 5.12.2007. Luettu 23.1.2008. [http://upm-kymmene.ir.hex.fi/ir/hex.ir.generator.servlet.IRServlet?common=company:](http://upm-kymmene.ir.hex.fi/ir/hex.ir.generator.servlet.IRServlet?common=company:UPM&common=template:100210&common=language:FI&common=format:HTML&NewsShow=news_id:282453&NewsShow=date:5-12-2007)

[UPM&common=template:100210&common=language:FI&common=format:HTML&NewsShow=news_id:282453&NewsShow=date:5-12-2007](http://upm-kymmene.ir.hex.fi/ir/hex.ir.generator.servlet.IRServlet?common=company:UPM&common=template:100210&common=language:FI&common=format:HTML&NewsShow=news_id:282453&NewsShow=date:5-12-2007)

U.S. Securities and Exchange Commission. TI-USA Statement on Corporate Governance and Accounting Reforms. Luettu 25.5.2005.

<http://www.sec.gov/rules/proposed/s73902/fheimann1.htm>.

U.S. Securities and Exchange Commission. 2005. Commission Statement on Implementation of Internal Control Reporting Requirements. 16.5.2005. Luettu 24.5.2005.

<http://www.sec.gov/news/press/2005-74.htm>

U.S. Securities and Exchange Commission, Division of Corporation Finance Office of the Chief Accountant. 2005. Staff Statement on Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting. 16.5.2005. Luettu 24.5.2005. <http://www.sec.gov/info/accountants/stafficreporting.htm>

U.S. Securities and Exchange Commission. Comments on: Implementation of Sarbanes-Oxley Internal Control Provisions. Luettu 31.8.2005 <http://www.sec.gov/news/press/4-497.shtml>.

U.S. Securities and Exchange Commission. Deloitte & Touche LLP. File No. 4-497 . Feedback on Experiences with the Implementation of the Auditing and Reporting Requirements of Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. Luettu 31.8.2005. <http://www.sec.gov/news/press/4-497/deloitte040105.pdf>.

U.S. Securities and Exchange Commission. Ernst & Young LLP. File No. 4-497, Implementation of Sarbanes-Oxley Internal Controls Provisions. Luettu 31.8.2005. <http://www.sec.gov/news/press/4-497/eyllp040405.pdf> .

U.S. Securities and Exchange Commission. KPMG LLP. File No. 4-497. Feedback on Experiences Implementing the New Internal Control Requirements of Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. Luettu 31.8.2005. <http://www.sec.gov/news/press/4-497/kpmg040305.pdf>.

U.S. Securities and Exchange Commission. PriceWaterhouseCoopers LLP. RE: File Number 4-497. Luettu 31.8.2005. <http://www.sec.gov/news/press/4-497/pricewater040105.pdf>.

U.S. Securites and Exchange Commission. SEC Rulemaking and Other Initiatives. Luettu 7.4.2006. http://www.sec.gov/about/offices/oia/oia_rulemaking.htm.

U.S. Securites and Exchange Commission. The Investor's Advocate: How the SEC Protects Investors, Maintains Market Integrity, and Facilitates Capital Formation. Luettu 7.4.2006. <http://www.sec.gov/about/whatwedo.shtml>.

U.S. Securites and Exchange Commission. Briefing Paper: Roundtable on Second-Year Experiences with Internal Control Reporting and Auditing Provisions. May 10, 2006. Luettu 5.9.2006. <http://www.sec.gov/spotlight/soxcomp/soxcomp-briefing0506.htm>

U.S. Securites and Exchange Commission. Deloitte. File No. 4-511. May 10, 2006 Roundtable on Second-Year Experiences with Implementation of Internal Control Reporting and Auditing Requirements. Luettu 5.9.2006. <http://www.sec.gov/spotlight/soxcomp/dandt050106.pdf>

U.S. Securites and Exchange Commission. Ernst & Young LLP. 2006 Roundtable on Second-year Experiences with Internal Control Reporting and Auditing Provisions (Commission File No. 4-511). Luettu 5.9.2006. <http://www.sec.gov/spotlight/soxcomp/eandy050106.pdf>

U.S. Securites and Exchange Commission. KPMG LLP. File No. 4-511 Internal Control Roundtable Luettu 5.9.2006.

<http://www.sec.gov/news/press/4-511/kpmg050106.pdf>

U.S. Securites and Exchange Commission. PriceWaterhouseCoopers LLP. Re: File Number 4-511. Luettu 5.9.2006.

<http://www.sec.gov/spotlight/soxcomp/pwc050106.pdf>.

U.S. Securites and Exchange Commission. Report of Investigation Pursuant to Section 21(a) of the Securities Exchange Act of 1934 and Commission Statement on the Relationship of Cooperation to Agency Enforcement Decisions. Luettu 13.1.2008.

<http://www.sec.gov/litigation/investreport/34-44969.htm>

U.S. Securites and Exchange Commission. SEC Approves New Guidance For Compliance with Section 404 of Sarbanes-Oxley. Luettu 20.1.2008.

<http://www.sec.gov/news/press/2007/2007-101.htm>.

U.S. Securites and Exchange Commission. Small Business Rules and Other Items.

<http://www.sec.gov/divisions/corpfin/forms/smallbus.shtml>. Luettu 22.1.2008.

U.S. Securites and Exchange Commission. Sarbanes-Oxley Section 404. A guide for Small Business. <http://www.sec.gov/info/smallbus/404guide.pdf>. Luettu 22.1.2008.

U.S. Securites and Exchange Commission. 17 CFR Parts 200, 232, 240 and 249 Termination of a Foreign Private Issuer's Registration of a Class of Securities Under Section 12(g) and Duty To File Reports Under Section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934; Final Rule. <http://www.sec.gov/rules/final/2007/34-55540fr.pdf>. Luettu 23.1.2008.

The White House. President's Ten-Point Plan. Luettu 13.1.2008.

<http://www.whitehouse.gov/infocus/corporateresponsibility/index2.html>

Artikkelit

Braddock, Cory L. 2006. Penny Wise, Pound Foolish: Why Investors Would Be Foolish To Pay a Penny or a Pound for the Protections Provided by Sarbanes-Oxley. *Bringham Young University Law Review* 2006-175, 175–208.

Brown, Gary M. 2003. Investigating Enron. *Life After Enron and Sarbanes-Oxley (Sometimes History is Our Best Teacher)*. OWEN@Vanderbilt. Summer 2003.

Carney, William J. 2006. The Costs of Being Public After Sarbanes-Oxley: the Irony of "Going Private". *Emory Law Journal* vol 55-2006, 141–160.

Coates, John. C. 2007. The Goals and Promise of the Sarbanes-Oxley Act. *The Journal of Economic Perspectives*. Winter 2007. Volume 21, number 1, 91–112.

Coffee, John C. Jr. 2005. A Theory of Corporate Scandals: Why the USA and Europe Differ. *Oxford Review of Economic Policy* vol. 21 no. 2, 2005, 198–211.

Laurila, Aila-Liisa. 2005. Manipulointia, vääristelyä ja tasekuplan rakentamista. Aamulehti. 12.5.2005.

Lindh, Merja – Järvenpää, Maija. 2005. Sisäiset kontrollit palaavat: Sarbanes-Oxley luo mallia – miten kehitys vaikuttaa eurooppalaisiin käytäntöihin? Aviisori. PricewaterhouseCoopersin asiakaslehti 4/2005, 4–5.

McLucas, William R., Shapiro, Howard M. & Song, Julie J. 2006. The Decline of the Attorney-Client Privilege in the Corporate Setting. The Journal of Criminal Law & Criminology. Vol 96, no. 2, 2006, 621–642.

Moberly, Richard E. 2007. Sarbanes-Oxley's Structural Model To Encourage Corporate Whistleblowers. Brigham Young University Law Review 1/2007, 1107–1176.

Kirjallisuus

Coffee, John C. Jr. 2006. Gatekeepers: The Professions and Corporate Governance. Oxford University Press 2006.

Mattila, Matti. 2005. Tehtävänä valvonta. Matti Mattila, 2005.

Valkama, Pekka. 2005. Kilpailuneutraliteetin toteutuminen kuntapalveluiden näennäismarkkinoilla. Acta Universitatis Tamperensis 2005.

Luentomateriaali

Kuuluvainen, Antero. 2005. Corporate Governance, riskienhallinta & sisäinen valvonta (COSO & ERM). Sisäinen tarkastus (Filaa6). Luentomateriaali 10.3.2005.

7 LIITTEET

LIITE 1: Sarbanes-Oxley of 2002, Section 302

Corporate Responsibility For Financial Reports

(a) REGULATIONS REQUIRED. The Commission shall, by rule, require, for each company filing periodic reports under section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78m, 78o(d)), that the principal executive officer or officers and the principal financial officer or officers, or persons performing similar functions, certify in each annual or quarterly report filed or submitted under either such section of such Act that

- (1) the signing officer has reviewed the report;
- (2) based on the officer's knowledge, the report does not contain any untrue statement of a material fact or omit to state a material fact necessary in order to make the statements made, in light of the circumstances under which such statements were made, not misleading;
- (3) based on such officer's knowledge, the financial statements, and other financial information included in the report, fairly present in all material respects the financial condition and results of operations of the issuer as of, and for, the periods presented in the report;
- (4) the signing officers
 - (A) are responsible for establishing and maintaining internal controls;
 - (B) have designed such internal controls to ensure that material information relating to the issuer and its consolidated subsidiaries is made known to such officers by others within those entities, particularly during the period in which the periodic reports are being prepared;
 - (C) have evaluated the effectiveness of the issuer's internal controls as of a date within 90 days prior to the report; and
 - (D) have presented in the report their conclusions about the effectiveness of their internal controls based on their evaluation as of that date;
- (5) the signing officers have disclosed to the issuer's auditors and the audit committee of the board of directors (or persons fulfilling the equivalent function)
 - (A) all significant deficiencies in the design or operation of internal controls which could adversely affect the issuer's ability to record, process, summarize, and report financial data and have identified for the issuer's auditors any material weaknesses in internal controls; and
 - (B) any fraud, whether or not material, that involves management or other employees who have a significant role in the issuer's internal controls; and
- (6) the signing officers have indicated in the report whether or not there were significant changes in internal controls or in other factors that could significantly affect internal controls subsequent to the date of their evaluation, including any corrective actions with regard to significant deficiencies and material weaknesses.

(b) FOREIGN REINCORPORATIONS HAVE NO EFFECT. Nothing in this section 302 shall be interpreted or applied in any way to allow any issuer to lessen the legal force of the statement required under this section 302, by an issuer having reincorporated or having engaged in any other transaction that resulted in the transfer of the corporate domicile or offices of the issuer from inside the United States to outside of the United States.

(c) DEADLINE. The rules required by subsection (a) shall be effective not later than 30 days after the date of enactment of this Act.

LIITE 2: Enronin vuosikertomus 2000, otteita

(<http://www.enron.com/corp/investors/annuals/2000/ar2000.pdf>)

TO OUR SHAREHOLDERS

Enron's performance in 2000 was a success by any measure, as we continued to

outdistance the competition

and solidify our leadership in each of our major businesses. In our largest business, wholesale services, we experienced an enormous increase of 59 percent in physical energy deliveries. Our retail energy business achieved its highest level ever of total contract value. Our newest business, broadband services, significantly accelerated transaction activity, and our oldest business, the interstate pipelines, registered increased earnings. The company's net income reached a record \$1.3 billion in 2000.



Enron has built unique and strong businesses that have tremendous opportunities for growth. These businesses — wholesale services, retail energy services, broadband services and transportation services — can be significantly expanded within their very large existing markets and extended to new markets with enormous growth potential. At a minimum, we see our market opportunities company-wide tripling over the next five years.

Enron is laser-focused on earnings per share, and we expect to continue strong earnings performance. We will leverage our extensive business networks, market knowledge and logistical expertise to produce high-value bundled products for an increasing number of global customers.

Competitive Advantages

Our targeted markets are very large and are undergoing fundamental changes. Energy deregulation and liberalization continue, and customers are driving demand for reliable delivery of energy at predictable prices. Many markets are experiencing tighter supply, higher prices and increased volatility, and there is increasing interdependence within regions and across commodities. Similarly, the broadband industry faces issues of overcapacity and capital constraint even as demand increases for

faster, flexible and more reliable connectivity. Enron is in a unique position to provide the products and services needed in these environments. Our size, experience and skills give us enormous competitive advantages. We have:

- Robust networks of strategic assets that we own or have contractual access to, which give us greater flexibility and speed to reliably deliver widespread logistical solutions.
- Unparalleled liquidity and market-making abilities that result in price and service advantages.
- Risk management skills that enable us to offer reliable prices as well as reliable delivery.
- Innovative technology such as EnronOnline to deliver products and services easily at the lowest possible cost.

These capabilities enable us to provide high-value products and services other wholesale service providers cannot. We can take the physical components and repackage them to suit the specific needs of customers. We treat term, price and delivery as variables that are blended into a single, comprehensive solution. Our technology and fulfillment systems ensure execution. In current market environments, these abilities make Enron the right company with the right model at the right time.

The Astonishing Success of EnronOnline

In late 1999 we extended our successful business model to a web-based system, EnronOnline. EnronOnline has broadened our market reach, accelerated our business activity and enabled us to scale our business beyond our own expectations. By the end of 2000, EnronOnline had executed 548,000 transactions with a notional value of \$336 billion, and it is now the world's largest web-based eCommerce system.

With EnronOnline, we are reaching a greater number of customers more quickly and at a lower cost than ever. It's a great new business generator, attracting users who are drawn by the site's ease of use, transparent, firm prices and the fact that they are transacting directly with Enron. In 2000 our total physical volumes increased significantly as a direct result of EnronOnline.



left page:
Jeffrey K. Skilling
President and CEO

right page:
Kenneth L. Lay
Chairman



EnronOnline has enabled us to scale quickly, soundly and economically. Since its introduction, EnronOnline has expanded to include more than 1,200 of our products. It also has streamlined our back-office processes, making our entire operation more efficient. It has reduced our overall transaction costs by 75 percent and increased the productivity of our commercial team by five-fold on average. We are not sitting still with this important new business tool — in September 2000 we released EnronOnline 2.0, which added even more customer functionality and customization features and attracted more customers.

Enron Wholesale Services

The wholesale services business delivered record physical volumes of 51.7 trillion British thermal units equivalent per day (TBTue/d) in 2000, compared to 32.4 TBTue/d in 1999. As a result,

wholesale services income before interest, minority interests and taxes (IBIT) increased 72 percent to \$2.3 billion. Over the past five years, as physical volumes have increased, wholesale IBIT has grown at a compounded average annual rate of 48 percent, and we have had 20 consecutive quarters of year-over-year growth. We have established core wholesale businesses in both natural gas and power in North America and Europe, where we are market leaders.

In North America, we deliver almost double the amount of natural gas and electricity than the second tier of competitors. Our network of 2,500 delivery points provides price advantages, flexibility and speed-to-market in both natural gas and power. Natural gas, our most developed business, has seen substantial volume growth throughout the United States and Canada. In 2000 our physical natural gas volumes were up 77 percent to 24.7 billion cubic feet per day (Bcf/d). Physical power volumes were up 52 percent to 579 million megawatt-hours (MWh).

We are building a similar, large network in Europe. In 2000 we marketed 3.6 Bcf/d of natural gas and 53 million MWh in this market, a vast increase over 1999. As markets open, we tenaciously pursue the difficult, early deals that break ground for subsequent business. We are the only pan-European

player, and we are optimizing our advantage to conduct cross-border transactions.

We are extending Enron's proven business approach to other markets, and integrating EnronOnline into all our businesses as an accelerator. Our growth rates are rising in areas such as metals, forest products, weather derivatives and coal. We expect these businesses to contribute to earnings even more significantly in 2001.

Enron Energy Services

Our retail unit is a tremendous business that experienced a break-out year in 2000. We signed contracts with a total value of \$16.1 billion of customers' future energy expenditures, almost double the \$8.5 billion signed in 1999. We recorded increasing positive earnings in all four quarters in 2000, and the business generated \$103 million of recurring IBIT. Energy and facilities management outsourcing is

now a proven concept, and we've established a profitable deal flow, which includes extensions of contracts by many existing customers. Price volatility in energy markets has drawn fresh attention to our capabilities, increasing demand for our services. No other provider has the skill, experience, depth and versatility to offer both energy commodity and price risk management services, as well as energy asset management and capital solutions. In 2001 we expect to close approximately \$30 billion in new total contract value, including business from our newest market, Europe.

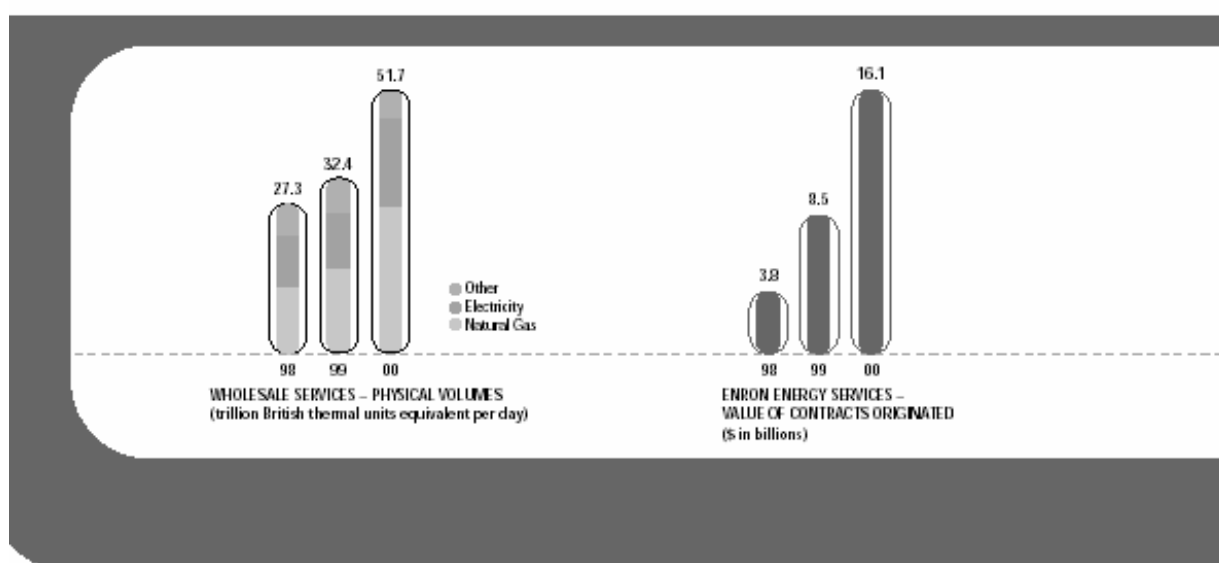
Enron Broadband Services

We have created a new market for bandwidth intermediation with Enron Broadband Services. In 2000 we completed 321 transactions with 45 coun-

businesses and offer viewers at home an additional convenient way to choose and receive entertainment. Enron provides the wholesale logistical services that bridge the gap between content providers and last-mile distributors. Full-length movies-on-demand service has been successfully tested in four U.S. metropolitan markets.

Enron Transportation Services

The new name for our gas pipeline group accurately reflects a cultural shift to add more innovative customer services to our efficient pipeline operation. To serve our customers more effectively, we are increasingly incorporating the web into those relationships. Customers can go online to schedule nominations and handle inquiries, and they can transact for available capacity on EnronOnline. The pipelines



terparties. We are expanding our broadband intermediation capabilities to include a broad range of network services, such as dark fiber, circuits, Internet Protocol service and data storage. Our opportunities are increasing commensurately.

Part of the value we bring to the broadband field is network connectivity — providing the switches, the network intelligence and the intermediation skills to enable the efficient exchange of capacity between independent networks. We operate 25 pooling points to connect independent third-parties — 18 in the United States, six in Europe and one in Japan. At least 10 more are scheduled to be completed in 2001.

Enron also has developed a compelling commercial model to deliver premium content-on-demand services via the Enron Intelligent Network. Content providers want to extend their established

continued to provide strong earnings and cash flow in 2000. Demand for natural gas is at a high in the United States, and we're adding capacity to take advantage of expansion opportunities in all markets. New capacity is supported by long-term contracts.

Strong Returns

Enron is increasing earnings per share and continuing our strong returns to shareholders. Recurring earnings per share have increased steadily since 1997 and were up 25 percent in 2000. The company's total return to shareholders was 89 percent in 2000, compared with a negative 9 percent returned by the S&P 500. The 10-year return to Enron shareholders was 1,415 percent compared with 383 percent for the S&P 500.

Enron hardly resembles the company we were in the early days. During our 15-year history, we have stretched ourselves beyond our own expectations.

We have metamorphosed from an asset-based pipeline and power generating company to a marketing and logistics company whose biggest assets are its well-established business approach and its innovative people.

Our performance and capabilities cannot be compared to a traditional energy peer group. Our results put us in the top tier of the world's corporations. We have a proven business concept that is eminently scalable in our existing businesses and adaptable enough to extend to new markets.

As energy markets continue their transformation, and non-energy markets develop, we are poised to capture a good share of the enormous opportunities they represent. We believe wholesale gas and power in North America, Europe and Japan

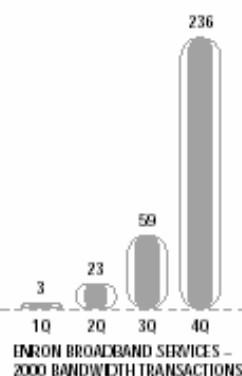
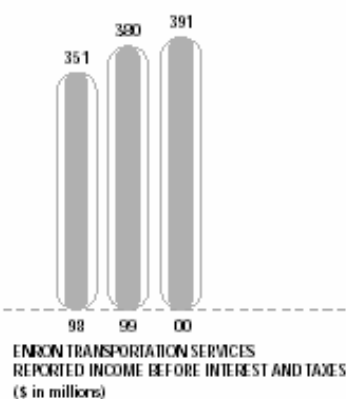
EnronOnline will accelerate their growth. We plan to leverage all of these competitive advantages to create significant value for our shareholders.



Kenneth L. Lay
Chairman



Jeffrey K. Skilling
President and
Chief Executive Officer



will grow from a \$660 billion market today to a \$1.7 trillion market over the next several years. Retail energy services in the United States and Europe have the potential to grow from \$180 billion today to \$765 billion in the not-so-distant future. Broadband's prospective global growth is huge — it should increase from just \$17 billion today to \$1.4 trillion within five years.

Taken together, these markets present a \$3.9 trillion opportunity for Enron, and we have just scratched the surface. Add to that the other big markets we are pursuing — forest products, metals, steel, coal and air-emissions credits — and the opportunity rises by \$830 billion to reach nearly \$4.7 trillion.

Our talented people, global presence, financial strength and massive market knowledge have created our sustainable and unique businesses,

Management's Responsibility for Financial Reporting

The following financial statements of Enron Corp. and subsidiaries (collectively, Enron) were prepared by management, which is responsible for their integrity and objectivity. The statements have been prepared in conformity with generally accepted accounting principles and necessarily include some amounts that are based on the best estimates and judgments of management.

The system of internal controls of Enron is designed to provide reasonable assurance as to the reliability of financial statements and the protection of assets from unauthorized acquisition, use or disposition. This system is augmented by written policies and guidelines and the careful selection and training of qualified personnel. It should be recognized, however, that there are inherent limitations in the effectiveness of any system of internal control. Accordingly, even an effective internal control system can provide only reasonable assurance with respect to the preparation of reliable financial statements and safeguarding of assets. Further, because of changes in conditions, internal control system effectiveness may vary over time.

Enron assessed its internal control system as of December 31, 2000, 1999 and 1998, relative to current standards of control criteria. Based upon this assessment, management believes that its system of internal controls was adequate during the periods to provide reasonable assurance as to the reliability of financial statements and the protection of assets against unauthorized acquisition, use or disposition.

Arthur Andersen LLP was engaged to audit the financial statements of Enron and issue reports thereon. Their audits included developing an overall understanding of Enron's accounting systems, procedures and internal controls and conducting tests and other auditing procedures sufficient to support their opinion on the financial statements. Arthur Andersen LLP was also engaged to examine and report on management's assertion about the effectiveness of Enron's system of internal controls. The Reports of Independent Public Accountants appear in this Annual Report.

The adequacy of Enron's financial controls and the accounting principles employed in financial reporting are under the general oversight of the Audit Committee of Enron Corp.'s Board of Directors. No member of this committee is an officer or employee of Enron. The independent public accountants have direct access to the Audit Committee, and they meet with the committee from time to time, with and without financial management present, to discuss accounting, auditing and financial reporting matters.

LIITE 3, Syyte USA vs. Arthur Andersen LLP

INDICTMENT (T. 18, U.S.C., §§ 1512(b)(2) and 3551 et seq.).

United States of America against Arthur Andersen

THE GRAND JURY CHARGES:

I. ANDERSEN AND ENRON

1. ARTHUR ANDERSEN, LLP ("ANDERSEN"), is a partnership that performs, among other things, accounting and consulting services' for clients that operate businesses throughout the United States and the world. ANDERSEN is one of the so-called 'Big Five' accounting firms in the United States. ANDERSEN has its headquarters in Chicago, Illinois, and maintains offices throughout the world, including in Houston, Texas.

2. Enron Corp. ("Enron") was an Oregon corporation with its principal place of business in Houston, Texas. For most of 2001, Enron was considered the seventh largest corporation in the United States based on its reported revenues. In the previous ten years, Enron had evolved from a regional natural gas provider to, among other things, a trader of natural gas, electricity and other commodities, with retail operations in energy and other products.

3. For ANDERSEN to be its auditor. Enron was one of ANDERSEN's largest clients worldwide, and became ANDERSEN's largest client in ANDERSEN's Gulf Coast region. ANDERSEN earned tens of millions of dollars from Enron in annual auditing and other fees.

4. ANDERSEN performed both internal and external auditing work for Enron mainly in Houston, Texas. ANDERSEN established within Enron's offices in Houston a work space for the ANDERSEN team that had primary responsibility for performing audit work for Enron. In addition to Houston, ANDERSEN personnel performed work for Enron in, among other locations, Chicago, Illinois, Portland, Oregon, and London, England.

II. THE ANTICIPATION OF LITIGATION AGAINST ENRON AND ANDERSEN

5. In the summer and fall of 2001, a series of significant developments led to ANDERSEN's foreseeing imminent civil litigation against, and government investigations of, Enron and ANDERSEN.

6. On or about October 16, 2001, Enron issued a press release announcing a \$618 million net loss for the third quarter of 2001. That same day, but not as part of the press release, Enron announced to analysts that it would reduce shareholder equity by approximately \$1.2 billion. The market reacted immediately and the stock price of Enron shares plummeted.

7. The Securities and Exchange Commission ("SEC"), which investigates possible violations of the federal securities laws, opened an inquiry into Enron the very next day, requesting in writing information from Enron.

8. In addition to the negative financial information disclosed by Enron to the public and to analysts on October 16, 2001, ANDERSEN was aware by this time of additional significant facts unknown to the public.

- The approximately \$1.2 billion reduction in shareholder equity disclosed to analysts on October 16, 2001, was necessitated by ANDERSEN and Enron having previously improperly categorized hundreds of millions of dollars as an increase, rather than a decrease, to Enron shareholder equity.

The Enron October 16, 2001, press release characterized numerous charges against income for the third quarter as non-recurring" even though ANDERSEN believed the company did not have a basis for concluding that the charges would in fact be non-recurring. Indeed, ANDERSEN advised Enron against using that term, and documented its objections internally in the event of litigation, but did not report its objections or otherwise take steps to cure the public statement,

- ANDERSEN was put on direct notice of the allegations of Sherron Watkins, a current Enron employee and former ANDERSEN employee, regarding possible fraud and other improprieties at Enron, and in particular, Enron's use of off-balance-sheet "special purpose entities" that enabled the company to camouflage the true financial condition of the company. Watkins had reported her concerns to a partner at ANDERSEN, who thereafter disseminated them within ANDERSEN, including to the team working on the Enron audit. In addition, the team had received warnings about possible undisclosed side-agreements at Enron.
- The ANDERSEN team handling the Enron audit directly contravened the accounting methodology approved by ANDERSEN's own specialists working in its Professional Standards Group. In opposition to the views of its own experts, the ANDERSEN auditors had advised Enron in the spring of 2001 that it could use a favorable accounting method for its "special purpose entities."
- In 2000, an internal review conducted by senior management within ANDERSEN evaluated the ANDERSEN team assigned to audit Enron and rated the team as only a "2" on a scale of one to five, with five being the highest rating.
- on or about October 9, 2001, correctly anticipating litigation and government investigations, ANDERSEN, which had an internal department of lawyers for routine legal matters, retained an experienced New York law firm to handle future Enron-related litigation.

III. THE WHOLESALE DESTRUCTION OF DOCUMENTS BY ANDERSEN

9. By Friday, October 19, 2001, Enron alerted the ANDERSEN audit team that the SEC had begun an inquiry regarding the Enron "special purpose entities" and the involvement of Enron's Chief Financial Officer. The next morning, an emergency conference call among high-level ANDERSEN management was convened to address the SEC inquiry. During the call, it was decided that documentation that could assist Enron in responding to the SEC was to be assembled by the ANDERSEN auditors.

10. After spending Monday, October 22, 2001 at Enron, ANDERSEN partners assigned to the Enron engagement team launched on October 23, 2001, a wholesale destruction of documents at ANDERSEN's offices in Houston, Texas. ANDERSEN personnel were called to urgent and mandatory meetings. Instead of being advised to preserve documentation so as to assist Enron and the SEC, ANDERSEN employees on the Enron engagement team were instructed by ANDERSEN partners and others to destroy immediately documentation relating to Enron, and told to work overtime if necessary to accomplish the destruction. During the next few weeks, an unparalleled initiative was undertaken to shred physical documentation and delete computer files. Tons of paper relating to the Enron audit were promptly shredded as part of the orchestrated document destruction. The shredder at the ANDERSEN office at the Enron building was used virtually constantly and, to handle the overload, dozens of large trucks filled with Enron documents were sent to ANDERSEN's main Houston office to be shredded. A systematic effort was also undertaken and carried out to purge the computer hard-drives and E-mail system of Enron-related files.

11. In addition to shredding and deleting documents in Houston, Texas, instructions were given to ANDERSEN personnel working on Enron audit matters in Portland, Oregon, Chicago, Illinois, and London, England, to make sure that Enron documents were destroyed there as well. Indeed, in London, a coordinated effort by ANDERSEN partners and others, similar to the initiative undertaken in Houston, was put into place to destroy Enron-related documents within days of notice of the SEC inquiry. Enron-related documents also were destroyed by ANDERSEN partners in Chicago.

12. On or about November 8, 2001, the SEC served ANDERSEN with the anticipated subpoena relating to its work for Enron. In response, members of the ANDERSEN team on the Enron audit were alerted finally that there could be "no more shredding" because the firm had been "officially served" for documents.

THE CHARGE: OBSTRUCTION OF JUSTICE

13. On or about and between October 10, 2001, and November 9, 2001, within the Southern District of Texas and elsewhere, including Chicago, Illinois, Portland, Oregon, and London, England, ANDERSEN, through its partners and others, did knowingly, intentionally and corruptly persuade and attempt to persuade other persons, to wit: ANDERSEN employees, with intent to cause and induce such persons to (a) withhold records, documents and other objects from official proceedings, namely: regulatory and criminal proceedings and investigations, and (b) alter, destroy, mutilate and conceal objects with intent to impair the objects, integrity and availability for use in such official proceedings.

JOSHUA R. HOCHBERG
ACTING UNITED STATES ATTORNEY
SOUTHERN DISTRICT OF TEXAS

LESLIE R. CALDWELL
DIRECTOR, ENRON TASK FORCE

By:
Samuel W. Buell
Andrew Weissmann
Special Attorneys
Department of Justice

LIITE 4, Esimerkki kontrollimatriisista ”Revenue Control Matrix”

Process	Sub-Process	Objective	Risk	Internal Control	Control Type	F/S Assertions											COSO Category					Ref						
						C	E	A	V	O	P	CE	RA	CA	IC	M												
1 Revenue	Customer Master Data	Customer master data is complete.	Customer master data is not maintained completely within the system. Customer transactions may be subject to delayed processing while additional master data is maintained completely within the system. Customer transactions may be subject to delayed processing while additional master data is maintained completely within the system.	Field status settings for customer master data are appropriately configured.	System Configuration/ Account Mapping	C	E	A																				
2 Revenue	Customer Master Data	Customer master data is complete.	Customer master data is not maintained completely within the system. Customer transactions may be subject to delayed processing while additional master data is maintained completely within the system.	System logic prevents processing of customer requests unless a valid customer number and all required information has been assigned.	System Configuration/ Account Mapping	C	E	A																				
3 Revenue	Customer Master Data	The ability to modify/create customer master data is restricted to appropriate users.	Customer master records may be unintentionally and inappropriately modified by users; customer master records modified/created by unauthorized users may result in the processing of fraudulent transactions.	Only authorized and properly segregated users (customer service and credit) have the ability to block customer master data or to create (customer service), modify (customer service and credit), or delete (customer service and credit) customer master records.	Segregation of Duties	C	E	A																				
4 Revenue	Customer Master Data	Changes to the customer master are reviewed.	Changes to customer master data are not periodically reviewed; sales and other customer-related transactions may occur based on inaccurate or incomplete customer master data.	Management has standard reporting functionality available to review changes to customer master data.	Management Review	C	E	A																		CA		
5 Revenue	Credit Management	Customer credit data is complete, and the ability to create/change credit limits is restricted to the appropriate personnel.	Changes to credit control data for customers is not regularly reviewed. Inappropriate or unauthorized changes to customer master credit control data may be processed.	When a new customer requests credit or an existing customer requests a change in credit limit, the credit manager reviews the customer's credit application, payment history, credit reports, UCC filings, and all references and financial data, as applicable, prior to approval. The data examined varies depending on the size of the credit requested and the size of the customer. Approval of the credit limit varies, as credit analysts can approve limits up to \$5,000, and the largest SAP performs an automatic credit check on all new orders for the following: 1) total credit line, 2) the value of open invoices, 3) credit terms, 4) dunning level, and 5) past due percentage of the total account. SAP suspends the order if it does not meet one of the above criteria. The appropriate credit analyst reviews all suspended orders, and must approve the order to release it. Also, only authorized and properly segregated users (credit personnel) have the ability to	Authorization		E	A																			CA	
6 Revenue	Credit Management	Ensure that customer credit limits are checked during sales transactions.	Customer credit limits are not checked during sales transactions; the customer may not have the ability to pay for goods received or services provided based on their past history.	SAP performs an automatic credit check on all new orders for the following: 1) total credit line, 2) the value of open invoices, 3) credit terms, 4) dunning level, and 5) past due percentage of the total account. SAP suspends the order if it does not meet one of the above criteria. The appropriate credit analyst reviews all suspended orders, and must approve the order to release it. Also, only authorized and properly segregated users (credit personnel) have the ability to	System Configuration/ Account Mapping		E	A		V	O	P																

F/S Assertions: C = completeness, E = existence or occurrence, A = allocation, V = valuation, O = rights & obligations, P = presentation & disclosure

COSO Category: CE = control environment, RA = risk assessment, CA = control activities, IC = information & communication, M = monitoring